

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Ilona Kandelin

**JUHTUMIKORRALDUSE KUI  
SOTSIAALTÖÖ MEETODI RAKENDAMINE  
JA ARENDAMINE EESTI AVALIKUS  
SEKTORIS**

Magistritöö

Juhendaja: Kalvi Almosen, MBA

Kaasjuhendaja: Gerda Mihhailova, MA

Pärnu 2017

# SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Juhtumikorraldus kui sotsiaaltöö meetod avalikus sektoris .....	5
1.1. Disainimõtlemine ja selle roll arendusprotsessis .....	5
1.2. Juhtumikorraldus kui meetod sotsiaalteenuste disainis.....	12
1.3. Sotsiaalteenuste roll ühiskonnas ning nende pakkumise ja arendamise eripära ..	17
2. Juhtumikorralduse arendamine Eesti avalikus sektoris.....	25
2.1. Juhtumikorralduse rakendamine ja arendamine Eesti avalikus sektoris ning uuringu metoodika .....	25
2.2. Eesti avaliku sektori juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamise tegevusuuringu tulemuste analüüs .....	33
2.3. Eesti avaliku sektori juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamise tegevusuuringu järeldused ja ettepanekud .....	58
Kokkuvõte .....	69
Viidatud allikad.....	72
Lisad.....	78
Lisa 1. Juhtumikorralduse kui meetodi (sotsiaalteenuste disainis) põhjendus.....	78
Lisa 2. Demingi ring ehk PDCA-ring ehk pideva parendamise tsükkel .....	79
Lisa 3. Dokumendianalüüsi valim.....	80
Lisa 4. Magistritöö uurimismeetodid .....	81
Lisa 4. järg.....	82
Lisa 5. Sotsiaalkaitse spetsialistide fookusgrupi intervjuu küsimused .....	83
Lisa 6. Sotsiaalkaitse spetsialistide poolstruktureeritud intervjuu küsimused .....	84
Lisa 6. järg.....	85
Lisa 7. Sotsiaalkaitseorganisatsiooni juhtide intervjuu küsimused.....	86
Lisa 7. järg.....	87
<i>SUMMARY</i> .....	88

## SISSEJUHATUS

Eesti sotsiaal- ja tööturustusüsteemis on juhtumikorraldus üsna uus nähtus. Rohkem tähelepanu on see saanud alates 2004. aastast uute hoolekande- ja tööturumeetmete käsituste tõttu, mille põhimõte on isikupärane lähenemine kliendile. Iseenesest ei ole juhtumikorraldus kui sotsiaaltöö meetod praktikutele tundmatu. Enamik sotsiaaltöötajatest, töövahenduskonsultantidest, kriminaalhooldajatest jt praktiseerivad oma igapäevatöös juhtumipõhist lähenemist, kuid seda otseselt juhtumikorraldusena määratlemata. Lisaks tuleb vahel ette olukordi, kus kasutatakse mõistet „juhtumikorraldus“ ka nende tegevuskavade kohta, mis ei ole seda oma tegeliku sisu poolest.

Avalike teenuste korraldamisega seotud probleemide puhul lähtuvad asutused tänapäeval teenuste pakkumise tõhususest. Puudu jääb teenuste osutamise kesksest vaatest. Üldjuhul on igal avalikul teenusel puutepunkte teiste avalike teenustega, kuid puudu jääb organisatsioonide vahelisest horisontaalse koostööst. Sellest annab märku asjaolu, et seotud pooled ei ole kaasatud. Koostöö ehk võrgustikutöö puudumise tõttu luuakse dubleerivaid andmebaase, mis on esmalt (riigi) ressursside raiskamine ning teisalt kliendi häirimine ühetaoliste andmete pärimisega erinevate asutuste poolt.

Vajaka jääb ka protsessipõhisest juhtimisest. Praegu on riigi ja kohalike omavalitsuste (KOV) teenuste korraldamise ainus lähtekoht õigusaktidega asutustele jagatud pädevused. Seepärast on teenused pigem asutuse kesksed olles sõltuvad selle ressurssidest ja personali huvist. Tihti ei läheneta teenustele kliendikeskselt ning unustatakse teenuse kasutaja. Samuti puudub ajakohane ülevaade avalike teenuste pakumisest ja kasutamise võimalustest. Üksikuid teenuste kirjeldusi ja teenustandardeid on asutuste sees loodud, kuid sellest hoolimata ei ole riigi tasemel kehtestatud üldiseid miinimumnõudeid avalike teenuste kättesaadavuse määramiseks.

Magistritöö eesmärk on esitada ettepanekuid juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi kliendikeskseks rakendamiseks ja arendamiseks Eesti avaliku sektori sotsiaalkaitseorganisatsioonides. Uurimisküsimused: kuidas täna rakendatakse ja arendatakse Eesti avalikus sektoris juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit ning kuidas saaks seda tulemuslikumalt teha?

Eesmärgi täitmiseks seab autor järgmised uurimisülesanded:

- selgitada disainmõtlemise sisu ja rolli arendusprotsessis;
- anda ülevaade juhtumikorraldusest kui meetodist sotsiaalteenuste disainis;
- tuua välja sotsiaalteenuste roll ühiskonnas ning selgitada nende pakkumise ja arendamise spetsiifikat;
- anda ülevaade ja uurida Eesti avaliku sektori juhtumikorralduse rakendamist;
- viia läbi uuring Eesti avaliku sektori juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamise hetkeseisust;
- analüüsida Eesti avaliku sektori juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamist ja arendamist ning leida protsesside kitsaskohad;
- teha põhjendatud järeldused ja esitada ettepanekud Eesti avaliku sektori sotsiaalkaitseorganisatsioonidele juhtumikorralduse kliendikeskseks rakendamiseks ja arendamiseks.

Uurimisülesannete lahendamiseks uuritakse ja leitakse juhtumikorralduse kontekstis seoseid järgmiste peamiste teoreetiliste teemade vahel: disainmõtlemine, pideva parendamise tsüklid, teenusedisain, teenuste juhtimine. Töö koosneb kahest põhiosast. Esimeses osas antakse ülevaade disainmõtlemisest ja selle rollist, juhtumikorraldusest kui sotsiaalteenuste disainimeetodist ning sotsiaalteenuste rollist ja nende pakkumise ja arendamise spetsiifikast. Töö teine osa keskendub juhtumikorraldusele Eesti kontekstis. Selleks selgitatakse juhtumikorralduse rakendamist ja arendamist Eestis ning analüüsitakse tegevusuuringu tulemusi. Analüüsi põhjal tehakse põhjendatud järeldusi ja ettepanekuid uuringus osalenud sotsiaalkaitse-organisatsioonidele.

# 1. JUHTUMIKORRALDUS KUI SOTSIAALTÖÖ MEETOD AVALIKUS SEKTORIS

## 1.1. Disainmõtlemine ja selle roll arendusprotsessis

Üha enam räägitakse ühiskonnas innovatsioonist ja selle tähtsusest nii toodete kui ka teenuste puhul. Igas valdkonnas on innovatsioonil oluline roll ning innovatsioon on edasiviiv jõud, mis võimaldab areneda, arendada ja kasvada. Sama kehtib ka disaini kui arendusprotsessi kohta. Seega on disain ja ka innovatsioon vajalikud ning seda nii avalikus kui ka era- ja kolmandas sektoris. Need kaks nähtust on omavahel seotud – üks neist eeldab vaikumisi teist.

Rääkides innovatsioonist, disainist ning sh ka teenusedisainist, on oluline esmalt defineerida teenuse mõiste. Teenust kui mõistet on läbi aegade määratletud mitmeti ning ühte üldiselt aktsepteeritud definitsiooni veel ei ole. Kõige laiemas definitsioonis on teenuse alla püütud paigutada mõtet, et igat liiki inimtegevus on olemuselt tegelikult teenus (Kotler, 1986, viidatud Meigounpoory, Rezvani, & Afshar, 2015, lk 739 vahendusel). Teenust on vaadatud ka kui tegevust või protsessi, millega ei teki omandisuhet. Lisaks tõlgendatakse teenust heterogeense mõistena ehk iga teenus on unikaalne ja seda ei saa täielikult reprodutseerida. (Grönroos, 2006; Hollins & Shinkins, 2006; Meigounpoory, Rezvani, & Afshar, 2015)

Teenused kuuluvad kaupade hulka ning kaupade all mõeldakse siin kontekstis vahendeid ja abinõusid, mis on loodud inimeste vajaduste rahuldamiseks. Nii materiaalse (tarbe-kaubad, tootmislikud kaubad) kui ka immateriaalsete kaupade (teenused, töö) ühine omadus on võime rahuldada inimeste või ettevõtete vajadusi. (Perens, 1998, lk 11) Seega võib öelda, et teenused on tooted, kuid seejuures erilised tooted (Hollins & Shinkins, 2006, lk 3). Definitsioonide tasandil on tooted ja teenused tihedalt seotud. Neid kahte mõistet tuleks üksteisest selgemalt eristada, mida aitab teha alljärgnev tabel 1 lk 6.

**Tabel 1.** Üldised erinevused teenuste ja toodete vahel

<b>Tunnus</b>	<b>Teenus</b>	<b>Toode</b>
Materiaalsus	Immateriaalne	Materiaalne
Transporditavus	Ei ole transporditav	Transporditav
Ladustatavus	Ei ole ladustatav	Ladustatav
Kliendi kontakt	N-ö tootmine ja tarbimine toimub samal ajal ja klient näeb protsessi	Tootmine ja tarbimine toimub erineval ajal ja erinevas kohas ning klient ei tea, kuidas toodet valmistati
Esitletavus	On enne osutamist raskesti esitletav	On enne müüki esitletav
Omandisuhe	Ei saa minna üle kliendi omandusse	Läheb pärast ostu-müügitehingut üle müüja omandusest ostja omandusse
Vormi säilitamine	Formeerub alles teenindussituatsioonis ja ei pruugi oma vormi säilitada	Säilitab oma vormi pärast tootmisprotsessi
Kvaliteet	Kvalitatiivne	Kvantitatiivne
Puuduste põhjus	On eelkõige tingitud teenindaja või ka kliendi hoiakutest ja käitumisest	On üldjuhul tekkinud tootmisprotsessis

Allikad: autori koostatud Grönroos, 1984; Hollins & Shinkins, 2006; Perens, 1998 põhjal.

Seega on nii tooted kui ka teenused kaubad, mida tarbijad ostavad. Nende peamine erinevus seisneb selles, et tooted on üldjuhul n-ö käega katsutavad ning teenused mitte. Lisaks läheb toode peale ostutehingut kliendi omandusse, kuid teenust ei ole võimalik füüsiliselt omada. (Letaifa & Reynoso, 2015, lk 685) Grönroos (2008, lk 300) on teenuse ja toote erinevust selgitanud aga märksa uuendusmeelsemalt: „teenus on väärtust toetav protsess ning toode on samal ajal väärtust toetav ressurss“. Samas tuleks Vargo ja Lusch'i (2004, lk 2) kohaselt käsitleda ka tooteid teenustena.

Tabelis 1 nimetatud tunnustest on kõige keerulisem kvaliteet, sest teenuste puhul seisneb selle kvaliteet kliendi tunnetuses. Juba 30 aastat tagasi tõi Christian Grönroos (1984, lk 36) välja, et edukaks ettevõtluseks on vaja mudelit, mis kirjeldaks, kuidas tajuvad kliendid teenuste kvaliteeti. Seda selle tõttu, et teenus n-ö toodetakse tarbijaga suheldes ning tehnilise kvaliteedi mõõde ei lähe arvesse üldise kvaliteedi hindamisel – see sõltub sellest, mida tarbija tajub (*Ibid.*, lk 38-39). Seega ei ole töö autori hinnangul klient huvitatud vaid sellest, mida ta saab teenindamise protsessist, vaid ka protsessist endast. Ühtlasi on kvaliteedi juures oluline, kuidas tagatakse kliendile teenuse tehniline kvaliteet ning milline on tema nägemus saadud teenusest (*Ibid.*, lk 39).

Liikudes tagasi innovatsiooni ja disaini teema juurde, on üha enam hakatud tähtsustama innovatsiooni potentsiaali disainiprotsessis, samas on suhteliselt vähe keskendutud innovatsiooni uuringutele disainis kui olulisele tegevusele. Tänapäeval võib erandeid leida peamiselt tootearenduse kirjandusest. Mõned hiljutised uuringud näitavad suurenevat huvi disaini ja innovatsiooni sisulisema seotuse vastu. (Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016, lk 38) Näiteks on hakatud uurima, kuidas ettevõtted töötavad disainiprotsessi kahe erineva tahuga (disain ja innovatsioon) ning kuidas teadmised peavad muutuma uuendusmeelsemaks (Hatchuel & Weil, 2009). Seega inimesed peavad suutma murda oma mõttemustreid ning mõtlema n-ö kastist välja leidmaks uusi lahendusi, kuidas olemasolevat veelgi paremaks teha või kuidas rahuldada klientide vajadusi senisest erineval viisil.

Sellist kinnistunud mõttemustrite murdmist ja uue lähenemise loomist saab kokku võtta mõistega disainmõtlemine. Disainmõtlemine on kujunenud innovatsiooni inimkeskseks lähenemiseks, põhinedes disainerite mõtlemise ja töötamise viisidel (Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016, lk 38). Varasemad uuringud on rõhutanud professionaalse disaineri olulisust (Jahnke, 2012) ning nende mõju innovatsioonile (Verganti, 2008). Tuuakse välja, et igal erialal on oluline uuendusmeelsus ja tuleb õppida, kuidas disainerid mõtlevad ja töötavad. Neid teadmisi peaks rakendama oma tegevustes ja innovatsiooni pingutustes, iseäranis strateegia kujundamisel, uute toodete arendamisel ja organisatsiooni uuendamisel. (Brown & Katz, 2011) Seega on disainmõtlemine kui pädevus oluline ja kasulik igas eluvaldkonnas ning rakendust sellele leiab paljudel erinevatel tegevusaladel ja arvukates ametites.

Disainmõtlemise mõiste on suhteliselt ambitsioonikas ning tihti tekitab see arusaamatust või valesti mõistmist (Johansson-Sköldberg, Woodilla, & Cetinkaya, 2013). Kuigi disainmõtlemine on tänapäeval mõistena levinud ning selle vastu on kasvav huvi, on seda keeruline uurida. Nimelt puudub sidusus disainmõtlemise akadeemilise ja praktilise tähenduse vahel. Kuigi mõiste sisu on tihtipeale protsessile keskendunud, on piiratud selle võime arvestada praktikaga. Disainmõtlemise puhul tuleb aga arvestada selle paradigma mõlema tähendusega. (Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016, lk 38)

On tõdetud, et otsides üht ainsat vastet disainmõtlemise mõistele, võib langeda essentsialistlikku lõksu (Johansson-Sköldberg, Woodilla, & Cetinkaya, 2013, lk 122), kuid ühtlustamaks selle töö raames disainmõtlemise tähendusest arusaamist, on oluline sisu siiski piiritleda. Selleks et olla võimeline uurima disainmõtlemise kontseptsiooni nii teoorias kui ka praktikas, on vaja aluseks raamistikku (Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016, lk 39). On leitud, et disainmõtlemist saab jagada kaheks (Johansson-Sköldberg, Woodilla, & Cetinkaya, 2013, lk 123):

- Disainerlik mõtlemine – see viitab professionaalse disaineri töö (praktilised oskused ja pädevus) akadeemilisele tähendusele ja teoreetilistele seisukohtadele, kuidas tõlgendada ja iseloomustada disainerite mitteverbaalset pädevust. Disainerlik mõtlemine ühendab teooria ja praktika disaini vaatenurgast ja lähtub vastavalt disaini akadeemilisest käsitlusest.
- Disainmõtlemine – see seostub diskursusega, milles disainipraktika ja -pädevuse mõistet kasutatakse disainikontekstist laiemalt (sh kunst ja arhitektuur); inimeste puhul, kellel puudub disaini, iseäranis disainjuhtimise alal akadeemiline taust. Disainmõtlemist võib seega pidada disainerliku mõtlemise lihtsustatud käsitluseks või viisiks kirjeldada disaineri töömeetodeid, mis on integreeritud akadeemilisse või praktilisse juhtimisdiskursusesse.

Disainmõtlemine ei viita klassikalistele disaini valdkondadele, nagu näiteks tööstusdisain või kommunikatsioonidisain. See on pigem inimkeskne lähenemine probleemile, loovusele ja innovatsioonile. Brown (2008, lk 86-92) kirjeldab disainmõtlemist kui viisi leidmaks tasakaalu teostatavuse, elujõulisuse ja ihaldatuse vahel ning seejuures rõhutab, et töötades innovatsiooni ja arenguga, jäetakse ihaldatus tihti tähelepanuta. Töö autori järeldusel on disainmõtlemise kontseptsiooni olulisem märksõna kliendi-kesksus, mis väljendubki inimkeskses lähenemises probleemile, loovusele ja innovatsioonile. See võimaldab olukorda hinnata ja analüüsida kliendist ja tema vajadustest lähtudes. Organisatsioon pääseb tänu sellele essentsialistlikust lõksust, kus proovitakse aimata kliendi soove, kuid ei uurita kliendi tegelikke vajadusi piisava põhjalikkusega. Samas on kliendikeskne lähenemine vaid üks disainmõtlemise põhiosasid.



Disainmõtlemise kontseptsiooni raamistik hõlmab järgmist (Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016):

- kliendikesksus – väljendub empaatia loomises, kliendi põhjalikus mõistmises ja kliendi kaasamises;
- probleemi määratlemine – väljendub probleemi laiendamises, vaidlustamises, ümberkujundamises seni, kuni probleem on täielikult identifitseeritud (tegelikkuses keskendutakse liiga palju probleemi lahendusele probleemi põhjalikult analüüsimata);
- visualiseerimine – väljendub ideede n-ö käega katsutavaks tegemises idee või lahenduse esitluse või maketina (esmane lihtsamate vahenditega prototüübi loomine);
- eksperimenteerimine – väljendub idee testimises ja korduskatsetes, liikudes hajuvate ja koonduvate mõtteviiside vahel;
- mitmekesisus – väljendub erinevate meeskondade või meeskonnaliikmete koostöös ning mitmekesiste väliste vaadete integreerimises kogu protsessis.

Nimetatud märksõnadega saab selle töö autori järeldusel iseloomustada ka disainmõtlemist eeldavat protsessi, mida nimetatakse teenusedisainiks. Selles kontekstis saab disainiks nimetada kliendist lähtuvat probleemi lahendamist (Klaar, 2014), mida teenusedisainis tehakse erinevate meetoditega, nagu persoonad, empaatiakaart, ärimudel, klienditeekond, teenuse plaan (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2012). Teisisõnu võimaldab disainmõtlemine leida lahendusi, mis loovad kliendi kogemusele uut tähendust või väärtust (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2012) ning teenusedisain lubab disainida teenuseid kliendikogemuseks (Patricio *et al.*, 2011, lk 183). Seega on teenusedisain protsess, mis eeldab disainmõtlemise rakendamist (Holmlid & Evenson, 2008) ning disainmõtlemine aitab teenusedisainimisel täita tühimikud probleemi ja selle lahenduse vahel (Dubberly, Evenson, & Robinson, 2008).

Teenusedisain on multidistsiplinaarne valdkond, mis hõlmab turundust, inimressursse, operatsioone, organisatsiooni struktuuri ja tehnoloogiat (Ostrom *et al.*, 2010, lk 17). Teenusedisaini paradigma keskmes on kliendikogemus ning see metoodika koondab ja paneb üheskoos toimima erinevaid teenuse elemente, milles on füüsiline keskkond, kliendid ja personal ning teenuse protsess. Teenusedisaini metoodika rakendamine

võimaldab kliente kaasata nende soovitud väärtuse ja kogemuse kujundamisse. (Teixeira, 2012, lk 363) Kui käesoleva peatüki alguses tõi töö autor välja, et ettevõtte alates avastavad enda jaoks kliendikeskset lähenemist ja päris täpselt ei teata veel, kuidas kliendi tegelikke vajadusi välja selgitada, siis teenusedisaini metoodika annab sellele vastuse. Teenuste disaini metoodika võimaldab organisatsioonidel juurutada kliendikeskset lähenemist ning lisaks kliendi tegelike vajaduste väljaselgitamisele disainida oma teenus nende vajadustele vastavaks.

Teenusedisaini põhireegel on probleemi identifitseerimine ja lahenduse leidmine viisil, mis arvestab päris inimestega reaalses situatsioonis, mitte kujutlusega kliendist mingis olukorras (Klaar, 2014). Seega keskendutakse kliendile, tema ootustele, vajadustele ja kasutajakogemusele. See on ühtlasi disainiprotsessi etapp, kus disainimõtlemist hakatakse rakendada. (Stickdorn & Schneider, 2011) Samas on üldiseks eesmärgiks siiski organisatsiooni kasumlikkus (Klaar, 2014; Moritz, 2005). Selle töö autori hinnangul on teenusedisaini kliendikeskne teenuse arendamise või parendamise protsess, millesse kaasatakse peale organisatsiooni personali ka kliente, et teenuse erinevad elemendid oleks kujundatud klientide vajaduste, ootuste ja soovide järgi, ning selle toimimise eelduseks on rakendada disainimõtlemist.

Teenusedisaini kui arendusprotsessi puhul on oluline välja tuua protsessi loogika, mida selgitab nii arendamise kui ka parendamise poolest hästi Demingi ring (vt lisa 1 ja 2). Demingi ringi nimetatakse veel PDCA-ringiks (*Plan-Do-Check-Act*) ning ka pideva parendamise tsükliks (Pietrzak & Paliszkievicz, 2015). PDCA raamistik töötati esialgu välja tervikliku kvaliteedijuhtimise ehk TQM-i (*Total Quality Management*) metoodika varjus, seega algselt arendati PDCA meetod kvaliteedi kontrollimiseks. Pideva parendamise tsükli meetodi kohandamisel pole aga piire ning sisuliselt on see õppimise viis. (Maruta, 2012) PDCA-ring on korduv tsükel, mida saab rakendada erinevates juhtimisprotsessides (Deming, 1982).

Pideva parendamise tsükli kordamine kinnitab plaani või lükkab selle ümber. Lisaks täiendab see teadmisi ning võimaldab PDCA loogikast lähtudes juhitud protsesse pidevalt parendada. (Deming, 1982) PDCA-ring on tegevuste seeria, mis viib arenguni. See algab olemasoleva olukorra selgitamisega ning arenguplaani formuleerimisega ja selleks vajalike

andmete kogumisega. Kui see plaan on lõpetatud, siis hakatakse seda rakendama. Järgmiseks kontrollitakse, kas plaani rakendamine on kaasa toonud oodatud arengu. Kui kontrollimise etapp oli edukas, siis tsükli viimane osa on võtta kasutusele metoodilised standardid, et PDCA meetodi kasutamisega toimuks pidev parendamine. (Imai, 1986)

Kuna teenusedisaini protsess eeldab teenuse korduvat testimist, et võimalikud vead esile tuleksid ja neid saaks likvideerida (Stickdorn & Schneider, 2011), on töö autori järelalusel korduv testimine ja pidev jälgimine oma loogika poolest sarnane pideva parendamise tsükli loogikaga. Peale selle ei ole teenusedisaini ühekordne tegevus, vaid sellega tuleb tegeleda pidevalt, sest klientide ootused ja vajadused on ajas muutuvad (Stickdorn & Schneider, 2011). Alljärgnev tabel kõrvutab pideva parendamise tsükli teenusedisaini protsessi etappidega.

**Tabel 2.** Pideva parendamise tsükli ja teenusedisaini protsessi etappide võrdlus

PDCA-ring ehk pideva parendamise tsükkel		Teenusedisaini protsess	
Planeeri (P)	Hetkeolukorra selgitamine, andmete kogumine, plaani sõnastamine	Avasta	Hetkeolukorra selgitamine, andmete kogumine
Teosta (D)	Plaani rakendamine	Määratle	Lahenduste genereerimine ja arendamine
Kontrolli (C)	Oodatud arengu toimumise kontrollimine	Arenda	Idee arendamine, visualiseerimine ja testimine
Korrigeeri (A)	Protsesside parendamine probleemide vältimiseks või metoodilise standardi kasutuselevõtt pideva arengu tagamiseks	Teosta	Protsesside muutmine ja uue või parendatud teenuse loomine

Allikas: autori koostatud; Imai, 1986; Maruta, 2012; Patricio *et al.*, 2011; Pietrzak & Paliszkievicz, 2015; Stickdorn & Schneider, 2011.

Tabelist selgub, et teenuste arendamise juures on pideva parendamise tsükkel ja teenusedisaini klassikaline protsess sarnased, alustades olemasoleva olukorra selgitamisega, seejärel liikudes edasi plaani või ülesande sõnastamisega. Teenusedisaini testimise osa sarnaneb PDCA-ringi kontrollimise osaga selle poolest, et testimine on samuti kontrollimine – kas ja kuidas teenus toimib. Mõlema arendusprotsessi viimased etapid eeldavad muutmisi eelnevate kontrollimiste või testimiste tulemuste alusel ning siis juba kindla uue plaani (teenuse) rakendamist. Teenusedisaini protsess (sh protsessi etapid) ja

pideva parendamise tsükkel on mõlemad korduvad protsessid (Stickdorn & Schneider, 2011; Pietrzak & Paliszkiewicz, 2015). Sarnase loogikaga on ka BPR<sup>1</sup> tsükkel.

Suurim erinevus kahe lähenemise juures on see, et PDCA-ringi viimases etapis (korrigööri) tuleb võtta vastu parendatud plaan vigade vältimiseks (Pietrzak & Paliszkiewicz, 2015), kuid teenusedisainis just soovitakse võimalikult paljude vigade ilmnemist, et neid kõrvaldada enne uue või parendatud teenuse kliendile kättesaadavaks tegemist (Stickdorn & Schneider, 2011). Lisaks on teenusedisainis väga oluline roll disainmõtlemisel (mis on teenusedisaini aluseks, eelduseks ja üheks osaks), sest see võimaldab kindlaks määrata probleemi, läheneda protsessile kliendikeskselt (mis on ka teenusedisaini üks olulisemaid lähtekohti), visualiseerida ja testida (Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016; Holmlid & Evenson, 2008; Patricio *et al.*, 2011; Stickdorn & Schneider, 2011).

Kokkuvõtvalt on disainmõtlemine arendusprotsesside alus, võimaldades teenuseid disainida (arendada ja/või parendada) vastavalt kliendi vajadustele ja ootustele. Disainmõtlemine tähendab kliendikeskse teenuse arendamise probleemidega tegelemist ja nende identifitseerimist ning seejärel testimist ehk eksperimenteerimist. Testimine on vajalik, sest võimaldab saada selgust, kas uus lahendus ka tegelikult lahendab kliendi probleeme või vastab kliendi ootustele ja vajadustele.

## **1.2. Juhtumikorraldus kui meetod sotsiaaltenuste disainis**

See magistritöö keskendub disainmõtlemise rakendamisele avalikus sektoris. Kuna avalik sektor on lai, käsitletakse siin kitsama fookuse leidmiseks vaid juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit, kõrvutades seda teenuste disaini meetoditega. Teenuste disaini metoodika võimaldab teenuseid arendada disainmõtlemist rakendades, kuid senini ei ole töö autorile teadaolevalt seotud juhtumikorraldust kui meetodit teenusedisaini meetoditega. Järgnevalt tuuakse välja selgitused ja põhjendused, kuidas saab juhtumikorraldust käsitleda sotsiaaltenuste disaini meetodina.

---

<sup>1</sup> Ingl k *business process re-engineering*

Juhtumikorraldus (*case management*) on meetodina arenenud välja juhtumitööst, mis on traditsiooniline sotsiaaltöö sekkumine fookusega vaestele ja vähemate võimalustega inimestele, kellel on raskusi oma põhivajaduste rahuldamisega (Schilling, Schinke, & Weatherly, 1988). Juhtumikorraldus sai alguse 19. sajandi keskpaigast, mil hakkasid tegutsema esimesed organisatsioonid juhtumitöö (*casework*) põhimõtteid rakendades. Juhtumikorralduse varajane mõtestamine oli juhtumi koordineerimine. (Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002, lk 133)

Juhtumitöö pärineb teenuste pakkumise, riiklike vahendite säilitamise ning vaeste ja haigete eest hoolitsemise ideoloogiast. Juhtumitöö põhiväärtused olid usk klientide väärtusesse ja väärikusse ning elanikkonna mõjuvõimu. 19. sajandi sotsiaaltöötajad hakkasid rohkem olema kaasatud kõikidesse aspektidesse, aidates välja selgitada inimeste vajadusi. Nad veetsid tihtipeale palju aega kliendi kodukeskkonnas. Samuti keskenduti laiematele teemadele leidmaks kogukonna uusi ressursse, et pakkuda abi kohtades, kus senini see ei olnud kättesaadav. (Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002, lk 133) Seega on juhtumitöö ja selle põhiväärtused pannud aluse juhtumikorralduse tänapäevasele tähendusele ning eelnevast nähtub, et kliendil on põhiväärtustes oluline roll.

Juhtumikorralduse esile kerkimine viimase 30 aasta jooksul on tegelikult klassikalise sotsiaaltöö praktika taastekkimine. (Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002, lk 133) Seega ei ole kujunenud uus meetod, vaid vana meetod on tulnud tagasi uuenenud vormis (Kiis, 2006). Juhtumikorraldus on tähtis teenus, kui kliendigrupp on nõrk või ohus. (Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002, lk 133) Autori hinnangul on just selle tõttu juhtumikorralduse roll erinevate ühiskonna probleemidega tegelemisel suur, sest see võimaldab nõrkuseid leevendada või nendest sootuks üle saada ning samamoodi reageerida ka ohule.

Tänapäevane juhtumikorraldus on üle võtnud paljud juhtumitöö rollid, kuid kaldub olema vähem intensiivne, kui see oli üle 100 aasta tagasi. Üldiselt on nüüdisajal juhtumikorraldajad oma klientide ellu vähem kaasatud ning nad töötavad pigem olemasolevate ressurssidega, mitte ei loo ega otsi uusi võimalusi. Veelgi enam, juhtumikorraldus on laienenud paljude tervise- ja sotsiaalteenuste juurde koos programmidega, mis erinevad üksteisest nii pakutavate teenuste tüübi kui ka ulatuse poolest. Kuigi juhtumikorralduse

programmid võivad olla väga erinevad, on neil enamasti palju ühiseid eesmärke ja ülesandeid. (Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002, lk 133) Üldine loogika ja eesmärk on sarnane, kuid erinevus seisneb korralduslikus aspektis ehk kuidas protsess on kujundatud.

Kuigi juhtumikorralduse põhisisu on abi ja teenuste koordineerimine, saab juhtumikorraldust kõige paremini mõista selle eesmärkide ja ülesannete kaudu (Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002, lk 133). Intagliata (1982) kirjeldas juhtumikorralduse viite peamist eesmärki järgmiselt:

- suurendada teenuste järjepidevust;
- tagada juurdepääs põhjalikele, koordineeritud ja pidevatele teenustele;
- suurendada teenuste kättesaadavust administratiivsete takistuste ületamiseks;
- suurendada ja koondada juhtumikorraldaja vastutust;
- tõhustada süsteemi, et kliendid saaksid õigel ajal sobilikke ja vajalikke teenuseid.

Need eesmärgid moodustavad juhtumikorralduse funktsioonide plaani (*blueprint*). Alustades kliendi kahjustatavuse ja vajaduste analüüsiga, sõnastasid Weil ja Karls (1985, viidatud Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002 vahendusel) kaheksa juhtumikorralduse põhifunktsiooni: (1) kliendi identifitseerimine ja teavitust; (2) individuaalne hindamine ja diagnoos; (3) teenuste plaani koostamine ja allikate selgitamine; (4) klientide vajaduste ja vajatud teenuste sidumine; (5) teenuste pakkumine ja koordineerimine; (6) teenuste pakkumise jälgimine; (7) huvide kaitsmine; (8) hindamine. Juhtumikorralduse põhifunktsioonidest lähtudes on juhtumikorraldaja ülesanneteks olla hindaja, planeerija, korraldaja ja toetaja (Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002, lk 133).

Juhtumikorraldus on strateegia (Busschers, Boendermaker, & Dinkgreve, 2016), mille eesmärk on tõsta ligipääsetavust inimeste eluks ja ühiskonna toimimiseks vajalikele ressurssidele, soodustades nende inimeste kaasatust ja vähendades teenuste vajadust (Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002). Juhtumikorralduse omadused on probleemide ja vajaduste hindamine, planeerimine ja teenusele suunamine ning pidev tugi juhtumi vältel (Burns, Fioritti, Holloway, Malm, & Rössler, 2001). Seega on juhtumikorraldus teenuste koordineerimise ja kliendi vajaduste vastavuse protsess (Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002). Sisuliselt tegeleb juhtumikorraldus erinevate

teenuste komplektse pakkumisega viisil, mis rahuldaks kliendi vajadused kõige efektiivsemalt.

Payne (2000) on juhtumikorraldust kirjeldanud tsirkulaarse protsessina, mille esimene etapp on hinnata kliendi vajadusi. Protsessi teises etapis planeerib juhtumikorraldaja kliendi vajadustele vastava teenuste kogumi ehk juhtumiplaani, mis on moodustatud olemasolevatest teenustest. Kolmandas etapis rakendatakse juhtumiplaani. Protsessi neljandas etapis juhtumikorraldaja jälgib, kuidas teenuste integratsioon töötab (see on regulaarne koht, kus kontrollitakse juhtumiplaani ehk teenuste kogumi eesmärgipärasest toimimist). Viimases ehk protsessi viiendas etapis hindab juhtumikorraldaja pakutud teenuste kogumi väljundeid kliendile. Hindamine viib lisahindamiseni ning juhtumiplaani täiustamiseni. (Payne, 2000, lk 83)

Oluline on välja tuua, et juhtumikorralduse juures on võimalik eristada erinevaid meetodeid (Gursansky, Kennedy, & Camilleri, 2012):

- teenuste vahendamine (ingl k *brokerage case management*),
- kliiniline juhtumikorraldus (ingl k *clinical case management*),
- kogukonnasekkumisel põhinev integreeritud juhtumikorraldus (ingl k *assertive community treatment*),
- jõustav juhtumikorraldus (ingl k *strength based case management*).

Juhtumikorralduse protsess on sisuliselt kui tsirkulaarne protsess pideva parendamise tsükli (PDCA-ringi) põhimõttel. Mõlemal juhul hinnatakse olukorda, koostatakse plaan, rakendatakse plaani ning viimaks hinnatakse plaani ja tehakse vajadusel parendusi, et tsükkel uuesti läbida. Juhtumikorralduse puhul tuleb aga protsessile lõpp, kui juhtum lõpetatakse (Kiis, 2006). Tabelis 3 lk 16 on välja toodud pideva parendamise tsükli (PDCA-ringi) ja juhtumikorralduse protsessi seos. Peamine erinevus kahe lähenemise vahel on see, et PDCA-ringil on neli etappi, kuid juhtumikorralduse protsessi vaadatakse viieetapilisena. Samas on juhtumikorralduse kahe esimese etapi tegevused PDCA-ringi puhul koondatud ühte (esimesse) etappi.

**Tabel 3.** Pideva parendamise tsükli ja juhtumikorralduse tsirkulaarse protsessi seos

PDCA-ring ehk pideva parendamise tsükel		Juhtumikorralduse protsess	
Planeeri (P)	Hetkeolukorra selgitamine, andmete kogumine, plaani sõnastamine	Hindamine	Kliendi vajaduste hindamine: hetkeolukorra selgitamine, andmete kogumine
		Plaanimine	Kliendi vajadustest lähtuva teenuste kogumi ehk juhtumiplaani koostamine
Teosta (D)	Plaani rakendamine	Plaani rakendamine	Juhtumiplaani rakendamine
Kontrolli (C)	Oodatud arengu toimumise kontrollimine	Jälgimine	Juhtumiplaani töötamise jälgimine ja hindamine
Korrigeeri (A)	Protsesside parendamine probleemide vältimiseks või meetoodilise standardi kasutuselevõtt pideva arengu tagamiseks	Tulemuste hindamine	Juhtumiplaani tulemuslikkuse hindamine (ja juhtumi lõpetamine)

Allikad: autori koostatud; Imai, 1986; Kiis, 2006; Maruta, 2012; Payne, 2000; Pietrzak & Paliszkievicz, 2015.

Juhtumikorralduse protsess on väga sarnane klassikalise sotsiaaltööga. See on ka põhjus, miks sageli nimetatakse klassikalist sotsiaaltööd juhtumikorralduseks. Samas on see väär, kuna juhtumikorralduseks saaks protsessi nimetada vaid juhul, kui on juhtumikorraldaja, kes protsessi eest vastutab ning kui protsess vastab kolmele olulisele tunnusele. Esimene neist on vajaduspõhisus (*needs-led*). See tähendab, et juhtumikorralduse protsessis tuleb kujundada muster teenustest, mille järele on kliendil vajadus. Teenuste kogum ei tohi olla planeeritud, vaid lähtuv organisatsiooni ja selle võrgustiku võimalustest ehk teenuste valikust, mida organisatsioon ja võrgustik hetkel pakuvad. (Payne, 2000; Kiis, 2006) Seega ilmneb töö autori hinnangul väga tugevalt seos disainmõtlemisega, mis eelkõige väljendub kliendi vajaduste tähtsustamises, kuid ka probleemi kindlaks määramises ja mitmekesisuses. Viimane tuleb ilmsiks juhtumikorraldaja pädevuses pakkuda kliendile seda, mida ta vajab, väljudes seejuures vajadusel oma organisatsiooni piiridest.

Seost tõendab veel see, et teine oluline tunnus on võimalikest valikutest kliendi vajadustele vastava ühtse teenuste kogumi loomine. Kõik kogumi elemendid on seotud kliendi vajadustega, moodustades ühe suure terviku. Kõikidele klientidele kujundatakse erinev ja kättesaadav teenuste kogum, mis vastab konkreetsete üksikisikute individuaalsetele vajadustele. Juhtumikorralduse kolmas tunnus on pidev jälgimine ja hindamine. Juhtumikorralduses on ressursside juhtimine kriitilisema tähtsusega kui



teenuste pakkumine. Regulaarne seire kindlustab teenuste kogumi töötamise, sest juhtumikorraldaja jälgib juhtumiplaani rakendamist ja vajadusel teeb plaani muudatusi, et kliendi vajadused saaks rahuldatud kõige paremal moel. (Payne, 2000)

Eelnevast lähtudes on selge, et juhtumikorraldus on rakendatav kui meetod teenuste disaini protsessis. Selle määrab disainmõtlemise kontseptsiooniline raamistik (vt lk 9) ning põhjendust lisab pideva parendamise tsükli rakendamine ja iseloom (vt tabel 2 lk 11). Töö autori hinnangul on juhtumikorraldus meetod, mis võimaldab rakendada disainmõtlemise olulisi funktsioone, kasutades selleks pideva parendamise tsükli loogikat, mis on olemuselt sarnane disainmõtlemise kontseptsiooniga. Sotsiaalteenuste disainis on tähtis pidev parendamine, mis võimaldaks tõsta teenuste kvaliteeti ja kliendirahulolu. Seega on disainmõtlemine, pideva parendamise tsükkel ja teenusedisain omavahel põimunud ning annavad tugeva aluse juhtumikorraldusele kui meetodile (vt lisa 1).

Kokkuvõtvalt on juhtumikorraldus teenuste koordineerimise protsess, mille põhifookus on kliendil. Protsess lähtub kliendi individuaalsetest vajadustest ning oluline on seejuures talle tagada õigeaegne ja vajalik abi. Seega on tegemist kliendikeskse sotsiaaltöö meetodiga, mis sarnaneb pideva parendamise tsükli loogikaga – hinnatakse olemasolevat olukorda, koostatakse plaan, rakendatakse seda ning viimaseks hinnatakse plaani tulemuslikkust ning vajadusel korratakse protsessi. Juhtumikorraldus kui protsess lõpeb, kui juhtum lõpetatakse.

### **1.3. Sotsiaalteenuste roll ühiskonnas ning nende pakkumise ja arendamise eripära**

Kuigi juhtumikorraldust saab tõlgendada kui sotsiaaltöö meetodit, siis teema sisulisemaks mõistmiseks ja teooria rakendamiseks on vaja teada sotsiaalteenuste rolli ja eripära. Eripära puhul saab eristada pakkumist ja arendamist, kuid põhifookus on mõlemal juhul sarnane, sest lähtudes töö 1.1. ja 1.2. osadest, tuleb organisatsioonidel olla kliendikesksed. Teenuste arendamisel lähtutakse üldjuhul teenuste juhtimise paradigmat, kuid oluline on märkida, et selle paradigma ülekandmine sotsiaalteenustele võib olla problemaatiline. Et aru saada, kas ja kuidas kontseptuaalsest probleemist üle saada, tuleb esmalt mõista sotsiaalteenuse tähendust.

Keskendudes avalikule sektorile, saab välja tuua avalikud teenused. Avalike teenuste korraldamise rohelise raamatu (ATKRR) kohaselt on need teenused, mida pakub seadusest tulenevate kohustuste täitmiseks või õiguste kasutamise võimaldamiseks riik, kohalik omavalitsus või eraõiguslik isik (avalikku ülesannet täitev) (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013). Avalikke teenuseid saab vaadata ka kitsamalt ning üks võimalik avaliku teenuse alajaotus on sotsiaalteenused. Oluline on teha vahet avalikul teenusel ja sotsiaalteenusel. Sotsiaalteenus on kitsama tähendusega – sotsiaalteenus on riiklik hoolekandeteenus (Sotsiaalhoolekande seadus, 2015).

Juba ajalooliselt on juhtumikorralduse põhiroll sotsiaalteenuste (sh tervishoiuteenuste) efektiivsem kasutamine. Juhtumikorraldus on sisuliselt teenuste koordineerimine ja juhtimine, hinnates inimeste vajadusi ja hõlbustades nende juurdepääsu erinevatele individuaalsetest vajadustest lähtuvatele teenustele. (Wells, Cilenti, & Issel, 2015) Juhtumikorraldust rakendatakse nii erasektori, avaliku sektori kui ka kolmanda sektori organisatsioonides (Kiis, 2006). Selles töös uuritakse juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit, mis seisneb erinevate sotsiaalteenuste kogumi pakkumises eesmärgiga rahuldada kliendi vajadusi.

Juhtumikorralduses on nimelt korrektsem kasutada sõna „klient“ asemel sõnapaari „teenuse kasutaja“, sest viimane näitab pigem teenuse pakkumist kui kliendisuhet teenusega (Payne, 2000, lk 83). Näiteks sotsiaalteenuseid võivad tarbida ka inimesed, kes ei tee seda vabatahtlikult ning nad on n-ö kliendid sunniviisiliselt. Töö autori hinnangul ei ole see tõlgendatav ainult sotsiaalteenuste puhul, vaid ka üldiselt avalike teenuste puhul. Seda ilmestab kõige paremini näide politseitööst, kus kõik politsei kui organisatsiooni teenuseid tarvivad inimesed ei ole selles olukorras oma vabal soovil.

Üldiselt on leitud, et oluline on tegeleda teenuste juhtimisega ka avalikus sektoris, ning et avaliku sektori sotsiaalteenuste osutamisel ei piisa, kui probleemiga tegeleb vaid üks organisatsioon üksinda (Andersson & Liff, 2012). Ebaefektiivsuse probleem tuleneb sellest, et probleemi ei lahendata kliendist lähtudes (Westrup, 2016). Seda on tõestanud mitmed uuringud, kus leiti, et organisatsioonid tegelevad pigem enda probleemidega, mitte niivõrd nende probleemidega, kellel on vaja organisatsiooni abi ja tuge (Carlsson-Wall, Kraus, & Lind, 2011). Seega lähtuvad paljud sotsiaalteenuseid osutavad avaliku

sektori organisatsioonid seest-välja-perspektiivist (ehk organisatsioon esiplaanil), kuigi peaksid olema ajendatud väljast-sisse-perspektiivist (ehk abivajaja esiplaanil). On tõestatud, et seest-välja-perspektiiv mõjutab sotsiaalteenuste efektiivsust negatiivselt ehk see on madalam, kui võiks olla. (Westrup, 2016)

Sotsiaalteenuste efektiivsuse tõstmise seisukohalt on oluline lähtuda väljast-sisse-perspektiivist, mida toetab teenuste juhtimise paradigma ning mille põhiväärtus seisneb kliendikeskses lähenemises (Westrup, 2016). Teenuste juhtimise paradigmat lähtudes on kliendi enda situatsioon see stardikoht, millest alustatakse kogu teenuse protsessi ja selle disaini. Tervet protsessi tuleb vaadata kliendi pilgu läbi. (Normann & Ramirez, 1993; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004) Jällegi tõestab see, et üha enam on liikumas klient fookusesse ning teenusedisaini puhul tuleb lähtuda disainmõtlemisest, mis omakorda eeldab kliendikesksust.

Viimastel aastatel on teenuste juhtimise teoreetiline lähenemine toonud esile uue teenuste loogika, mille kohaselt organisatsioonid ei peaks keskenduma niivõrd teenuste pakkumisele, kuivõrd pakkuma eelduseid teenuste kasutamiseks. Teisisõnu tuleks organisatsioonidel luua teenustele võimalusi. (Westrup, 2016) Klient on see, kes loob iseendale väärtust või teenindab end teiste poolte assisteerimisel ise (Grönroos, 2008). Selline vaade teenustele tähendab, et põhiline on luua õiged või parimad eeldused, et klient saaks ise endale väärtust luua. Teenuste juhtimine pakub teenuste protsesside ja väärtuse loomise konkreetset kirjeldust. Sel moel on teooria sobilik uurimaks ja mõistmaks, kuidas sotsiaalteenuseid efektiivsemalt organiseerida. (Westrup, 2016)

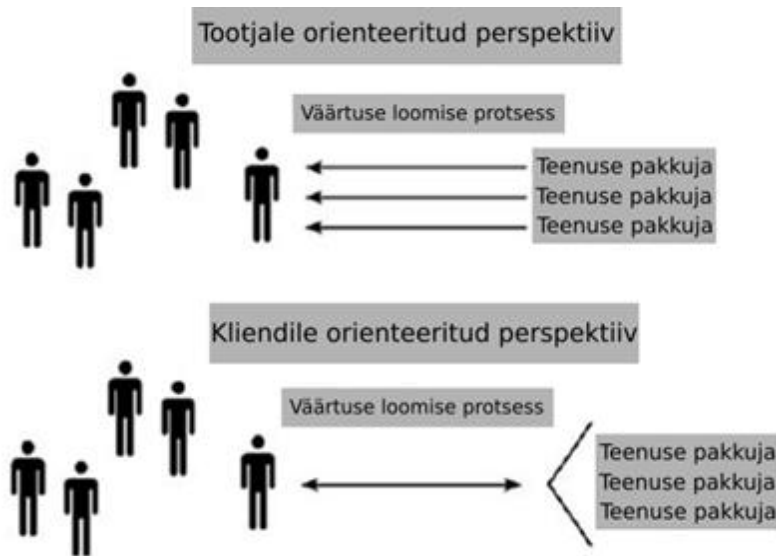
Teenuste juhtimise klassikaliste käsitluste ja teadmiste ülekandmine sotsiaalteenustele võib olla problemaatiline, kuna kommertsteenused ja sotsiaalteenused on fundamentaalselt erinevad. Sotsiaalteenused tegelevad sotsiaalse vastutusega ning aitavad inimestel areneda ja luua muutusi, et iseendaga ja oma elutingimustega hakkama saada. Sotsiaalteenustega minnakse lähemale indiviidile ja tema vajadusele areneda või muutuda ning uuritakse teda sügavuti. (Westrup, 2016) Sotsiaalteenused põhinevad eeldusel, et ühiskond on tingimusteta vastutustundlik ja õiglane ning kõik inimesed on võrdselt väärtuslikud (Austin, 2002). Samas puutume kõik iga päev kokku vastupidiste arusaamadega ning sugugi mitte kõik ühiskonnaliikmed ei ole nõus sellega, et erinevate

sotsiaalteenuste ja -hüvedega aidatakse kaasa teatud elanikkonna gruppide elukvaliteedi ja/või -järje parendamisele. Vähelevinud ei ole ka seisukoht, et see muudab abivajajad abist sõltuvaks ning vähendab nende motivatsiooni iseseisvalt probleemidega tegeleda.

Kuigi teenuste juhtimise paradigma rakendamine sotsiaalteenustes on problemaatiline, siis see ei tähenda, et teenuste juhtimise teooriat ei saaks sotsiaalteenustele kohandada (Berry & Bendapudi, 2007; Osborne, Radnor & Nasi, 2013, Osborne & Strokosch, 2013). Teenuste juhtimise kasu seisneb lisateadmistest sotsiaalteenuste juhtimises. Need teadmised sotsiaalteenustest tähendavad teadmiste laiendamist seoses erinevate teenuste osutamisega. Teisisõnu, teooria areneb vastastikku: sotsiaalteenuseid on võimalik mõista ja arendada, toetudes teenuste juhtimise paradigmale ning teenuste juhtimist saab mõista ja arendada põhiteadmistega sotsiaalteenustest. (Westrup, 2016)

Teenuste juhtimises on kliendikeskne lähenemine teenuse protsessi disainimise lähte-koht. Teenuse protsess ja väärtuse loomine on need kaks põhiaspekti, mida kasutatakse kirjeldamiseks, mida kliendile orienteeritus tähendab. Teenuse protsess on mõiste, mida kasutatakse kõikide tegevuste, sündmuste ja erinevate teenuste koostoime kujutamiseks. Väärtuse loomine kui mõiste aitab lahti mõtestada ja leida vastused peamistele küsimustele: mis on väärtus ja kuidas seda teenuse protsessi vältel luua. (Westrup, 2016) Väärtus on siinkohal oluline, kuna luues kliendile väärtust, mõjutab see tema rahulolu pakutavaga ning tema vajaduste rahuldamise terviklikkust.

Lähtudes teenuste juhtimise teooriast, tuleb erinevaid tegevusi koordineerida teenuse protsessiks. Kliendile ei ole olulised vaid üksikud tegevused, vaid tähtsaim on see, et terve teenuse protsess toimiks hästi ning oleks sujuv. (Grönroos, 2008) Organisatsiooni erinevate osade või teiste organisatsioonide ressursid tuleb kombineerida mitmel korral, et oleks võimalik pakkuda teenuse protsesse, mis rahuldaks kliendi vajadusi terviklikus kogemuses (Grönroos, 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Teenusepakkuja peab kaasama erinevaid teenusepakkujaid ehk looma võrgustiku pakkumaks kliendile seda, mida ta üksinda ei suudaks (Vargo & Lusch, 2008). Kliendile orienteeritust ja väljast-sisse-perspektiivi on kirjeldatud kui vastandit tootjale orienteeritud perspektiivile, kus on organisatsiooni vajadused kõige olulisemad ning ressursid on organiseeritud väljast-sisse-põhimõttel (vt joonis 1 lk 21) (Westrup, 2016).



**Joonis 1.** Tootjakeskse ja kliendikeskse perspektiivi erinevus (Westrup, 2016)

On oluline, et kogu personal mõistaks ja oleks võimeline võtma vastutuse teenuse protsessi üle. Muul juhul võib organisatsiooni limiteeritus mõjutada kliendikogemust negatiivselt viisil. (Westrup, 2016) Lovelock ja Wirtz (2011) on toonud välja, et kehvasti disainitud protsessid kipuvad kliente häirima, sest need päädivad tihti aeglase, frustreriva ja madala kvaliteediga teenuse pakkumisega. Lisaks muudab ebaefektiivne protsess eesliinitöötajal oma töö tegemise keeruliseks, mis väljendub madalas produktiivsuses ja suurenenud riskis, et teenus ebaõnnestub. (Lovelock & Wirtz, 2011) Seega on oluline disainida sellised teenuse protsessid, mis mõjutavad kliendikogemust positiivselt, sest vastasel juhul võib kliendirahulolu jääda madalaks või klient võib jääda sootuks rahuldamata.

Kliendi jaoks on aga tähtis, et teenuse protsess toetaks positiivselt väärtuse loomist. Teenuste juhtimise traditsioonilises käsitluses on kritiseerimist leidnud ja palju küsimusi tekitanud seisukoht, et teenusepakkuja loob ja pakub väärtust kliendile. Nüüdseks on saanud aga peamiseks lähtekohaks see, et klient on väärtuse looja ja iseendale pakkuja teenuse protsessi vältel ning personal lihtsalt aitab tal väärtust luua. Personalil on pigem tugifunktsioon väärtuse loomises. (Grönroos, 2008) Seda lähenemist tuntakse teeninduskeskse lähenemisena (Vargo & Lusch, 2004). Tähelepanu keskmeks on kliendi situatsioon ja teenuse kasutamine kui tegevus. Teenuse logistika fookus on faktil, et teenus on loodud kliendile abi ja toe pakkumiseks, mil ta loob enda lahendust ehk enda väärtust (Grönroos

& Raval, 2011; Grönroos & Voima, 2013). Seega tuleb organisatsioonil lähtuda sellest, kuidas nad saavad klienti toetada ja aidata teenuse protsessi kaudu. See ei tähendaks töö autori hinnangul vaid teenuse tarbimisel kliendile toeks ja abi olemist, vaid ka selleks vajaliku eeltöö tegemist, et luua soodsad tingimused protsesside edukaks ja veatuks toimimiseks.

Teeninduskeskne lähenemine erineb eelmistest lähenemistest, kus personali kirjeldati kui klientidele teenuste loojaid (Vargo & Lusch, 2008). Kliendi enda loomine rahuldab tema vajadusi ja soove paremini ning ta tunnetab sel viisil suuremat väärtust (Grönroos & Voima, 2013). On tõdetud, et väärtuse loomise ajal on klient ressursside integreerija, kelle eesmärk on enda teenindamine ja endale väärtuse loomine. Veelgi enam, kliendist saab oluline ressurss teenuse väga hea kvaliteedi loomisel ning fookus peab seejuures olema asetatud kliendile, tema oskuste arendamisele ja teenuse tarbimise protsessi lihtsustamisele. (Edvardsson & Witell, 2012 viidatud Westrup, 2016 vahendusel) Selline lähenemine ei aseta mitte ainult kliendi vajadusi fookusesse, vaid toob esile ka selle, et personal saab täiendada kliendi oskusi ja tegevusi väärtuse loomisel (Westrup, 2016).

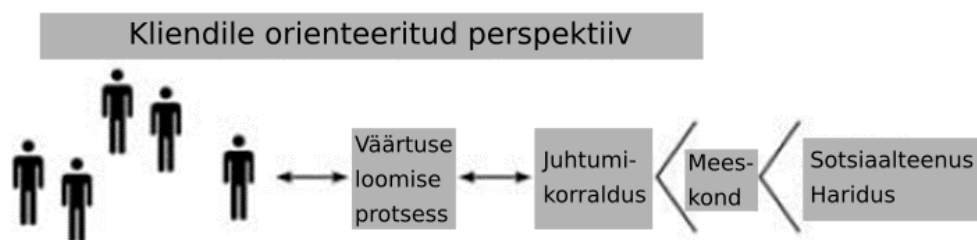
Teeninduskeskse lähenemise loogikast lähtudes ei ole väärtust ega teenust kliendile enne teenuse osutamist ette loodud ning mõlemad luuakse koos teenuse osutamise protsessis. Enne teenuse osutamist on olemas vaid hulk erinevaid ressursse, millega luuakse väärtust kliendiga koostöös. Teenusepakkuja peamine ülesanne on panna kokku tegevused, mis aitavad klienti tema väärtuse loomise protsessis. (Westrup, 2016) Vaadates väärtuse loomist teeninduskeskse lähenemise perspektiivist, on esitatud kaks ressursside kategooriat (Vargo & Lusch, 2004):

- staatilised ressursid – neid peab keegi kasutama või aktiveerima, näiteks füüsilised tooted või infosüsteemid;
- dünaamilised ressursid – need on väärtuse loomises osalejad, nagu kliendid ja kaastöötajad, kellel on teadmised, kogemused ja motivatsioon ning nad aktiveerivad staatilisi ressursse eesmärgiga luua teenust või realiseerida väärtust.

Teeninduskeskse lähenemise järgi on teenusepakkujate peamine katsumus keskenduda sellele, mis loob kliendile väärtust ning aitab teda teenuse protsessi vältel. Kaugel adekvaatsest lahendusest on küsida klientidelt, mida teenusepakkuja saab nende jaoks

teha. Kõige olulisem on, et teenusepakkuja mõistaks, kuidas klient saab väärtuse loomise ajal tuge vastu võtta. Teenusepakkujal on vaja teada, kuidas klientide väärtuse loomine toimub, et seejärel oma tegevusi vastavalt sellele sobitada. (Westrup, 2016) Teenusepakkuja peab kliendiga astuma lähedasse kontakti, et näha kliendi unikaalset väärtuse loomise protsessi tema pilgu läbi ning saada aimu tema igapäeva olukordadest (Grönroos & Voima, 2013). Kliendi vajaduste sügavama tundmise ja mõistmise alusel saab teenusepakkuja oma tegevusi kombineerida süsteemiks, mis aitab klienti väärtuse loomisel, kombineerides, arendades ja pakkudes tegevusi nii oma organisatsiooni seest kui ka vajadusel kaasates teisi organisatsioone. (Westrup, 2016)

Teenuste juhtimine rõhutab, et teenuse protsessid sisaldavad tihti palju erinevaid osasid või tegevusi, mis peavad olema vastastikku seotud kliendiga ning tema vajadustega. Kliendi jaoks ei ole olulised vaid üksikud tegevused või osad, vaid terviku olemasolu. See tervik eeldab tegevuste ja ressursside koordineerimist teenusepakkuja ja vastastikku seotud teenuse protsessiga, mis saab alguse kliendi vajadustest. (Westrup, 2016) Tervik on teenuse suurema tõhususe eelduseks (vt joonis 2 lk 23) ning seda saab mõista ja selgitada, kasutades omavahel ühendatud teenuse protsessi tähendust, mida rõhutatakse teenuste juhtimise paradigmas (Grönroos, 2008; Lovelock & Wirtz, 2011). Seega ei ole sotsiaalteenuste osutamisel tähtsad vaid üksikute töötajate pingutused abivajajate aitamiseks, vaid kogu teenuse protsess, mis toimib tõhusa tervikuna.



**Joonis 2.** Kliendikeskne teenuse protsess kui tervik juhtumikorralduse näitel (Westrup, 2016)

Senikaua kui vaatluse all on abivajaja oma probleemidega, on ta surutud protsessi ja kohandatud sellega. Abivajaja ehk klient on protsessis põhiline. Kliendi tähtsusest tulenevalt on personali jaoks määravaks mõista, kuidas klient suudab teenuse protsessis abi vastu võtta. Kokkuvõtvalt aitab teenuste juhtimise paradigma mõista ja selgitada

olulisi eeldusi teenuste tõhususe suurendamiseks. Sotsiaalteenuste puhul on vähemalt kaks erinevat konteksti, milles on võimalik rääkida teenuse protsessist: teenuste loomine ja inimestega töötamine. Kasutades jaotusi (nt osakondade vahelist tööjaotust), on esmalt ilmne, et on erinev, mida või keda ühtlustatakse protsessiga, teenust või inimest. Teisalt on protsessi oluline osa peale tegevuste ja nende koordineerimise ka inimsuhted. (Westrup, 2016)

Oluline roll on ka võrgustikul ja koostööl. Spurrell jt leidsid, et võrgustikku kuuluvate organisatsioonide rikkusel ja keerukusel on oluline roll teenuste kliendini toimetamisel ning selleks, et teenust kliendini viia oleks vaja kolme võrgustikku: teenuse kasutaja-võrgustik, pakkuja-võrgustik ning teiste huvigruppide võrgustik. Nende kolme võrgustiku ühisosana tekib koostöö ala, mis võimaldab luua väärtust. Lisaks on oluline ka koostöö iga nimetatud võrgustiku sees. (Spurrell, Araujo, & Proudlove, 2016, lk 14-15)

Kokkuvõtvalt – kuigi klassikalise teenuste juhtimise paradigma ülekandmine sotsiaalteenustele võib olla problemaatiline, sest kommerts- ja sotsiaalteenused on fundamentaalselt erinevad, siis eelnevast teooriast järeldusi tehes on see siiski võimalik. Alust annab sellele lähtumine sotsiaalteenuste eripärast, rakendades teenuste pakkumises ja arendamises teadmisi teenuste juhtimisest ja disainist. Lisaks on võimalik kontseptuaalsele probleemile läheneda vastupidi, mil klassikalist lähenemist saab rakendada sotsiaalteenuste puhul, kui põhiteadmisteks on klassikalised teenuste juhtimise teadmised, mida täiendatakse sotsiaalteenuste eripäraliste teadmistega. Teisisõnu on alusteadmised ühest valdkonnast ja lisateadmised seda valdkonda täiendavast valdkonnast.

Sotsiaalteenuste pakkumise ja arendamise peamine eripära seisneb sotsiaalses vastutuses, mis tähendab eeldusi ühiskonna võrdõiguslikkuses ja võrdses väärtuses – näiteks on eri-vajadustega inimene võrdväärne erivajadusteta inimesega. Klassikaliste teenuste puhul seda üldjuhul ei eeldata. Lisaks seisneb sotsiaalteenuste eripära teenuse kasutaja vajaduste sügavamas tähenduses. Selleks et sotsiaalteenuseid efektiivsemalt pakkuda, on vaja neid esmalt arendada efektiivseteks. Samas on nii pakkumiseks kui arendamiseks oluline tunda kliendi vajadusi, kuid sotsiaalteenuste puhul on tähtis jõuda nende teadmiseni, et teenuse kasutajad saaksid enda ja oma eluga ise hakkama. Klassikaliste teenuste puhul üldjuhul kliendi vajadused nii kaugele ei lähe.



## 2. JUHTUMIKORRALDUSE ARENDAMINE EESTI AVALIKUS SEKTORIS

### 2.1. Juhtumikorralduse rakendamine ja arendamine Eesti avalikus sektoris ning uuringu metoodika

Magistritöö uuringu keskmeks on inimese kompleksne abivajadus (kahe-kolme valdkonna vahel jagatud probleem, nt tervis, eluase, töötamine, sotsiaalsed suhted jne). Seda seetõttu, et juhtumikorralduse oluliseks tunnuseks on vajaduspõhiste teenuste kogumi loomine kliendile ning ressursside pidev jälgimine ja hindamine. Tähelepanu keskmeks on tööealiste isikute juhtumikorraldus. Juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamise juures on lisaks juhtumikorralduse spetsiifilistele teoreetilistele lähtekohtadele olulisel kohal teenuste ja protsesside juhtimise teooriad. Selle põhjal on valitud ka uurimismetoodika, mille põhiloogikat selgitab järgnev tabel ning täpsustab lisa 4.

**Tabel 4.** Magistritöö uuringu ülevaade (autori koostatud)

Teema	Mida uuritakse?	Mis meetodiga uuritakse?
Juhtumikorralduse rakendajad ja regulatsioonid	Millised avaliku sektori organisatsioonid (sh allüksused) ja nende spetsialistid tegelevad juhtumikorraldusega?	Sotsiaalkaitseorganisatsioonide väljaselgitamine (veebiuuring)
	Kas sotsiaalkaitse eri valdkonnad on piisavalt reguleeritud, et tagada juhtumikorraldusliku meetodi kvaliteetne kasutamine?	Dokumendianalüüs (õiguslike ja asutusesiseste regulatsioonide analüüs) (vt lisa 3)
Juhtumikorralduse rakendamine	Kuidas uuringus osalevad organisatsioonid juhtumikorraldust rakendavad? Kuivõrd kliendikeskne on praegune lähenemine? Kuivõrd arvestatakse seejuures kliendi soovide ja vajadustega?	Fookusgrupi intervjuud (vt lisa 5) ja poolstruktureeritud intervjuud (vt lisa 6) sotsiaalkaitse spetsialistidega
Juhtumikorralduse arendamine	Kuidas uuringus osalevad organisatsioonid juhtumitöö meetodit arendavad? Kuivõrd arvestatakse seejuures kliendi soovide ja vajadustega?	Poolstruktureeritud intervjuud sotsiaalkaitseorganisatsioonide valdkonna juhtidega (vt lisa 7)

Uuringu läbiviimisel kasutati eesmärkide saavutamiseks protsesside ja praktikate analüüsi. Selleks selgitati veebiuuringuga välja Eesti avaliku sektori sotsiaalkaitseorganisatsioonid, kelle üheks töömeetodiks võis eeldada muu hulgas juhtumikorralduse

meetodi rakendamist. Paralleelselt alustati olemasolevate uuringute, juhendite ja käsi-raamatute analüüsiga ning seejärel õiguslike ja asutusesiseste regulatsioonide analüüsiga. Selle tulemusel selgus, et riiklikul tasandil rakendavad juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit kohalikud omavalitsused ja kohaliku omavalitsuse sotsiaal-tööüksused (nt sotsiaalosakonnad), sotsiaalteenuseid osutavad organisatsioonid (nt päevakeskused, asenduskodud jt), rehabilitatsiooni- ja erihoolekandeteenuste osutajad (nt hooldekeskused, päevakeskused jt), Sotsiaalkindlustusamet, Tallinna, Tartu ja Viru vangla kriminaalhooldusosakonnad. Tervishoiuteenuste osutajatest rakendavad juhtumikorraldust perearstid ja nende keskused ning raviasutused (sotsiaaltöötajad), haridusasutustest on nendeks põhikoolid ja gümnaasiumid (sotsiaalpedagoogid, -töötajad).

Edasi liiguti õiguslike regulatsioonide analüüsiga, mille käigus selgus, et seadustes on reguleeritud juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit seoses rehabilitatsiooni- ja erihoolekandeteenuste osutamisega, tööturu toetuste ja teenuste osutamisega, kriminaalhooldusega ning kohalike omavalitsustega. Veebiuuringust ja dokumendianalüüsist selgus, et Eesti sotsiaal- ja tööturustes on juhtumikorraldus üsna uus mõiste. Rohkem tähelepanu on see saanud alates 2004. aastast uute hoolekande- ja tööturumeetmete käsituste tõttu, mille põhimõte on isikupärane lähenemine kliendile (Tampere, 2006, lk 1).

Juhtumikorralduse kui töömeetodi kujunemise lipulaevaks riiklikul tasandil on 2004. aastal korraldatud programmi PHARE<sup>2</sup> projekt „Puuetega inimeste tööhõive edendamine“, mille üks eesmärk oli muu hulgas välja selgitada teenused, mis aitaksid puudega inimestel paremini tööturule siseneda. Projekti raames töötati välja töökohtade kohandamise skeem ning koolitati esimesed 17 puuetega inimeste juhtumikorraldajat, kes asusid tööle Eesti Töötukassa maakondlikes osakondades. Kuni selle ajani pakuti kliendile abi olemasolevatest teenustest, mitte ei lähtunud kliendi tegelikest vajadustest, mistõttu jäi abi tihti poolikuks. Juba samal aastal lisati juhtumikorralduse põhimõte ka tööturumeetmete ja hoolekande käsitlusse. (Paavle, 2006, lk 84-85)

---

<sup>2</sup> ingl k *Poland and Hungary: Assistance for Restructuring their Economies*

Sotsiaalministeeriumi tellimusel töötati TÜ Pärnu kolledžis 2005. aastal välja juhtumipõhise võrgustikutöö baas- ja täienduskoolitusprogramm. Juhtumikorralduse põhimõtte paremaks kinnistumiseks koostati ka esimene juhendmaterjal, mis kajastab nii teoreetilist kui ka praktilist teadmist juhtumikorraldusest ja sellega seotud valdkondadest. (Tampere, 2006, lk 1-2) Eelnimetatud juhtumikorralduse ühtseid põhimõtteid kajastav juhendmaterjal ehk „Juhtumikorralduse käsiraamat“ valmis 2006. aastal TÜ Pärnu kolledžis.

Praeguseks on töömeetodile tehtud riiklikul tasandil mitu analüüsi ja loodud sotsiaalkaitse erinevates valdkondades juhismaterjale (vt lisa 3), et klientide nõustamine ja informeeritus oleks kvaliteetne ning vajadusel saaks kasutada juhtumikorralduslikku meetodit. Soovituslikke tegevuspõhimõtteid juhtumikorralduse tööprotsesside kaupa kirjeldab põhjalikult 2012. aastal TÜ Pärnu kolledži koostatud „Juhtumipõhise võrgustikutöö meetodi rakendamise juhise“. Samale juhisele viitab ka seadusandja oma sotsiaalseadustiku sotsiaalhoolekande eriosa seaduse eelnõu seletuskirjas, et kujundada ja ühtlustada juhtumikorralduse praktikat Eestis. Juhises on lahti seletatud juhtumikorralduse tööprotsesside etapid ja võrgustikutöö põhimõtted.

„Juhtumipõhise võrgustikutöö meetodi rakendamise juhise“ tugineb Justiits- ja Sotsiaalministeeriumi tellimusel Euroopa Sotsiaalfondist rahastatava inimressursi arendamise rakenduskava prioriteetse suuna „Suurem haldusvõimekus“ programmi „Parema õigusaloomise arendamine“ raames tehtud uuringule erinevate sotsiaalkaitsevaldkondade koostöö ja tulemuslikkuse parandamise kohta. Uuringu viis läbi 2011. aastal KPMG Baltics.

Uuringus „Kliendikeskne esmatasandi juhtumitöö ning juhtumikorraldus sotsiaalkaitse tervikliku koostöö tagamisel“ keskenduti sotsiaalkaitseorganisatsioonide vahelisele koostööle. Selle tulemusel jõuti seisukohale, et erinevate sotsiaalkaitseorganisatsioonide omavaheline koostöö vajab olulisi muutusi, et tagada inimestele integreeritud, efektiivsete ja kvaliteetsete teenuste kättesaadavus. (KPMG Baltics OÜ, 2011, lk 4) Peamiste tähelepanekutena toodi muu hulgas välja, et sotsiaalkaitseteenuste kättesaadavus tuleb muuta kliendile mugavamaks ning kliendi probleemide lahendamine mitme sotsiaalkaitse spetsialisti osavõtul peab olema järjepidev protsess, kus juhtumilahendamine ei tohi lõppeda isiku teenustele suunamisega, ning õigusaktides tuleb reguleerida koostööprotsessi erinevad tegevused ja kohustus. (KPMG Baltics OÜ, 2011,

lk 4-5) KPMG Baltics OÜ tehtud uuringu tulemused olid ka sisendiks sotsiaalseadustiku eelnõu koostamise raames juhtumikorralduse põhimõtete ja regulatsiooni ühtlustamisel ning vajalike täienduste ja/või muudatuste üle otsustamisel.

Sotsiaalministeeriumi veebilehelt on otsingumootori kaudu leitav ka „Juhtumikorralduse juhise“, mille on koostanud TÜ Pärnu kolledž 2012. aastal, kuid struktureerimata intervjuu põhjal Pärnu kolledži sotsiaaltöö korralduse osakonna projektijuht Karin Kiisiga (nimetatud ja sh eelnimetatud juhise ja käsiraamatu kaasautor) selgus, et töö tellinud ministeerium ei jäänud juhise lõppväljundiga rahule, mistõttu ei ole dokument soovitusliku tööjuhise kasutuses. Põhjuseks tõi Kiis välja sisendi mõtte ja sõnastatud tellimuse erinevuse ning seetõttu ka ootustele mittevastavuse. (K. Kiis, suuline vestlus, 07.03.2017)

Täiendavalt toetab juhtumikorralduse protsessi, tööloike ja tegevusi veel TLÜ Sotsiaaltöö Instituudi poolt 2014. aastal välja antud „Juhtumipõhine võrgustikutöö juhise“. Lisaks sotsiaalvaldkonna ülestele juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi juhistele on koostatud täiendavaid eri sotsiaalkaitse valdkondade põhiseid juhiseid, näiteks 2009. aastal Sotsiaalministeeriumi välja antud „Laste ja perekonna hindamise juhise“, milles on samuti põhjalikult kirjeldatud juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit.

Dokumendianalüüsi tulemusena saab öelda, et juhtumikorralduse meetodi rakendamise praktika ühtlustamiseks välja töötatud juhised ja/või juhendid toetavad juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamise praktikat sotsiaalkaitse spetsialistide seas ning peaks olema abiks erinevate sotsiaalkaitse valdkondade juhtumipõhise võrgustikutöö arendamisel (ühtne arusaam koostöö sisust). Tuginedes aga dokumendianalüüsi käigus läbi töötatud sotsiaalkaitsevaldkonna uuringute, juhendite, käsiraamatu ja asutusesiseste regulatsioonide analüüsile, võib välja tuua, et juhtumikorralduse meetodi rakendamisel on jätkuv probleem sotsiaalkaitseorganisatsioonide omavaheline koostöö ehk võrgustikutöö, milles seotud pooled ei ole kaasatud.

Ka asutusesiseste dokumentide analüüs näitas, et valdkonnaülestes koostöötegevuste protsess on kajastatud puudulikult või puudub neis üldse. Küll aga tähendab juhtumipõhine võrgustikutöö sotsiaalkaitse spetsialistide omavahelist koostööd nii klientide

sotsiaalse võrgustikuga kui ka erinevate sotsiaalkaitseorganisatsioonide võrgustikega (Medar, Kõre, Rähn, Narusson, & Kiis, 2012, lk 4).

Näitena võib välja tuua ühetaoliste andmete baasil eri registreid ning tegevuste dubleerimist, st et inimesel, kes pöördub sotsiaalkaitseorganisatsiooni poole abi saamiseks, tuleb külastada paljusid organisatsioone ning selgitada oma probleemi ja esitada enda andmeid erinevatele sotsiaalkaitse spetsialistidele. Näitena saab tuua kohaliku omavalitsuse kliendi, kes vajab peale kohaliku omavalitsuse pädevusse jääva abi (nt eluase, igapäevaelu korraldus) ka sotsiaalset ja tööalast rehabilitatsiooniteenust. Selleks et teenuseid saada, tuleb kliendil suhelda kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötajaga, sotsiaalkindlustusameti juhtumikorraldajaga ning töötukassa juhtumikorraldajaga, kes kõik lähenevad üldjuhul kliendile eraldi, oma valdkonna põhiselt, alustades seejuures kliendi isikuandmete kogumisega ning kliendi vajaduste ja võimaluste hindamisega.

Jätkuva probleemina esineb ka juhtumi lahendamine ja/või lõppemine kliendi teenustele suunamisega, mistõttu ei pruugi klient saavutada võimalikku iseseisvat toimetulekut. Abi osutamine jääb poolikuks ja ei ole järjepidev protsess. (Kiis, 2006, lk 38-41; Medar, Kõre, Rähn, Narusson, & Kiis, 2012, lk 5) Veebiuuringu ja dokumendianalüüsi kokkuvõtteks saab öelda, et seadusandja ei ole pidanud vajalikuks täielikult kirjeldada seaduse tasandil juhtumikorralduse tööprotsesside etappe, kuid toob rõhutades välja juhtumi-korralduse tulemuslikkust kõige kriitilisemalt mõjutava koordineerimise rolli (Sotsiaalhoolekande seadus, 2015). Samas ei ole seaduse tasandil otseselt määratud kindlat vastutajat, st kelle kohustus või õigus on määrata juhtumi koordineerija. Viidatud on vaid kohustusele määrata koordineerija, mis tuleneb sellest, et vastutava isiku valik sõltub juhtumiga seotud asjaoludest ja nende paljususest. Samas viitab seaduseandja oma sotsiaal-seadustiku sotsiaalhoolekande eriosa seaduse eelnõu seletuskirjas 2012. aastal TÜ Pärnu kolledži koostatud „Juhtumipõhise võrgustikutöö meetodi rakendamise juhisele“, et kujundada ja ühtlustada Eestis juhtumikorralduse praktikat, sh võrgustikutöö praktikat.

Kuna sotsiaalkaitseorganisatsioonide kindlaks tegemisega ja sellega paralleelselt dokumendianalüüsi läbi viies selgus, et juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit on seaduse tasandil reguleeritud seoses rehabilitatsiooni- ja erihoolekandeteenuste osutamisega, tööturu toetuste ja teenuste osutamisega, kriminaalhooldusega ning

kohalike omavalitsustega, keskendutakse selle magistritöö raames sotsiaalkaitse põhi-valdkondadest sotsiaalkindlustusele, kriminaalhooldustele ja tööturule. Sotsiaalkaitse-organisatsioonidest on üksikasjalikumalt vaatluse all Sotsiaalkindlustusamet, Tallinna vangla Pärnu kriminaalhooldusosakond (edaspidi kriminaalhooldus) ja Eesti Töötukassa (edaspidi töötukassa).

Sotsiaalkindlustusamet on Sotsiaalministeeriumi valitsemisalas tegutsev valitsusasutus, mis tegeleb erinevate sotsiaalsete hüvede pakkumisega (pensionid, toetused, hüvitised jne). Lisaks on fookuses vähemusrühmad, näiteks erivajadustega inimesed, lapsed jne. (Sotsiaalkindlustusameti põhimäärus, 2008)

Sotsiaalkindlustusamet alustas tegevust 1992. aastal, asub Tallinnas ning jaguneb 11 osakonnaks. Klienditeeninduse osakonda kuulub 17 klienditeenindust üle Eesti. Juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit rakendatakse Sotsiaalkindlustusametis erihoolekande valdkonnas. Meetodile hakatati teadlikumalt tähelepanu pöörama alates 2001. aastast, mil koolitati esimesed neli erihoolekande valdkonna juhtumikorraldajat, kes asusid tööle Sotsiaalkindlustusameti erihoolekande talituse maakondlikes osakondades. Praeguse seisuga on Sotsiaalkindlustusameti erihoolekande talisuses tööl 27 juhtumikorraldajat, kes pakuvad iga päev tuge klientidele ja piirkondlikele sotsiaalvaldkonna organisatsioonidele paremaks teenuse pakkumiseks. Organisatsioonisiseste regulatsioonide järgi on sotsiaalkindlustusameti juhtumikorraldaja kohustus selgitada koostöös kliendiga välja tema vajadused ning teenuse pakkumine vastavalt nendele vajadustele. (Sotsiaalkindlustusamet, 2016)

Eesti kriminaalhooldussüsteem käivitus 1990-ndate lõpus. Kuni 2008. aasta 31. maini allus kriminaalhooldus otse kohtutele, kuid alates 1. juunist 2008, mil muudeti kriminaalhooldusosakondade alluvust, viidi need üle vanglate alluvusse. Eesmärk oli ühendada kriminaalhooldussüsteem ja vangistuse täitmise süsteem, sh ühtlustada toimingud (Kriminaalhooldusseaduse, vangistusseaduse ja kohtute seaduse muutmise seadus 169 SE, 2008). Kriminaalhooldus on süsteem, mis kontrollib kriminaalhooldusaluste käitumist ning abistab ja nõustab neid ühiskond (taas)integreerumisel (Justiitsministeerium, 2016, lk 3).

Kriminaalhoolduse sisulise töö eesmärk on muuta kriminaalhooldusaluse kriminaalset käitumist ning juhtida ta õiguskauale tee. Selleks kasutab kriminaalhooldaja oma töös sotsiaaltööle omaseid töövahendeid ning meetodeid. Kriminaalhooldaja ressursid on kriminaalhooldusalune ise, tema lähivõrgustik ning koostöö erinevate ametkondadega. (Sootak & Pikamäe, 2001) Kriminaalhooldajad tegutsevad juhtumikorraldajatena alates 2008. aastast, mil kriminaalhooldusosakonnad viidi kohtu alluvusest üle vanglate alluvusse. Alates sellest ajast hakati jõulisemalt analüüsima kriminaalhoolduse tööprotsesse ja pöörama rohkem tähelepanu abistamise erisusele.

Kriminaalhoolduse õiguslikud alused on reguleeritud siseriiklikes õigusaktides, nagu karistusseadustikus, kriminaalhooldusseaduses jt valdkondlikes seadustes ning justiitsministri määrustes, mis täpsustavad alternatiivkaristuste täideviimise korda, seepärast on juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamine allutatud kontrollile. (Justiitsministeerium, *n.d.*). Organisatsioonisiseste regulatsioonide järgi on kriminaalhooldajal kohustuslik juhendada oma töös kriminaalhooldusstandardist, mis on nii tööjuhise kui ka parima praktika kogumik. (Justiitsministeerium, 2016, lk 3)

Eesti Töötukassa (edaspidi töötukassa) on sotsiaalkaitseorganisatsioon, mille põhiülesanne on inimeste tööhõivesse (tagasi) suunamine. Lisaks tegeletakse tööandjate nõustamisega ning neile sobiva personali leidmisega. Selleks pakub asutus erinevaid teenuseid. (Eesti Töötukassa, 2015a) Selle avalik-õigusliku juriidilise isiku peakontor asub Tallinnas ning lisaks tegutseb igas Eesti maakonnas osakond või büroo, mis tegeleb kohalikul tasandil Eesti Töötukassa eesmärkide täitmisega. Eesti Töötukassa alustas tegevust 2002. aastal. 01.05.2009 võttis Eesti Töötukassa üle Tööturuameti ülesanded. (Eesti Töötukassa, 2013)

Juhtumikorraldusele kui sotsiaaltöö meetodile hakatati Eesti Töötukassas teadlikumalt tähelepanu pöörama alates 2004. aastast, mil koolitati esimesed 17 puuetega inimeste juhtumikorraldajat, kes asusid tööle Eesti Töötukassa maakondlikes osakondades. Kuni selle ajani pakuti kliendile abi olemasolevatest teenustest, mitte ei lähtunud kliendi tegelikest vajadustest. (Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium & Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž, 2006) Praegu on Eesti Töötukassas 164 juhtumikorraldajat, kes pakuvad tuge tööalase rehabilitatsiooni valdkonnas. Juhtumikorraldust rakendatakse kahetasandilise

klienditeeninduse põhimõttel, mille kiitis heaks organisatsiooni juhatus 2010. aastal. (M. Radik, suuline vestlus, 28.03.2017).

Organisatsioonisiseste regulatsioonide kohaselt nõustab juhtumikorraldaja kliente, kellel on sotsiaalsetest erivajadustest, tervislikust seisundist või muudest teguritest tulenevad olulised takistused tööle saamisel, mille ületamisega ei saa klient iseseisvalt hakkama ning vajab juhtumikorraldaja abi. (Eesti Töötukassa, 2015b; Eesti Töötukassa, 2015c)

Edasi liiguti uuringuga juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamise juurde. Selleks korraldati uuringusse kaasatud sotsiaalkaitseorganisatsioonide sotsiaalkaitse-spetsialistidega poolstruktureeritud individuaalsed intervjuud kui ka fookusgrupi intervjuud. Magistritöö intervjuude küsimuste koostamisel toetuti töö teoreetilisele osale eesmärgiga selgitada välja, kuidas uuringusse kaasatud organisatsioonides rakendatakse juhtumikorraldust kui meetodit ning kuivõrd vastab juhtumikorralduse rakendamise praktika juhtumikorralduse teoreetilistele käsitlusele. Läbiviidud intervjuude küsimused koos küsimuste teoreetiliste alusega on esitatud töö lisades 5 ja 6.

Fookusgrupi intervjuud (vt lisa 5) korraldati töötukassa Pärnumaa osakonna üheksa juhtumikorraldajaga ning sotsiaalkindlustusametis kahe erihooletajade talituse juhtumikorraldajaga. Kokku osales fookusgrupi intervjuudes 11 sotsiaalkaitse spetsialisti. Poolstruktureeritud intervjuudes (vt lisa 6) osales kaks sotsiaalkindlustusameti erihooletajade talituse juhtumikorraldajat, töötukassa Pärnumaa osakonna üheksa juhtumikorraldajat ja keskkontorist valdkondlik teenusejuht ning Tallinna vangla Pärnu kriminaalhooldusosakonna (edaspidi kriminaalhooldus) juhataja. Kokku osales poolstruktureeritud individuaalintervjuudes 13 sotsiaalkaitse spetsialisti.

Seejärel uuriti, kas ja kuidas arendatakse juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit uuringus osalenud organisatsioonides ning kuivõrd arvestatakse sealjuures kliendi ootuste ja vajadustega. Selleks viidi läbi kokku nelja osakonna ja/või valdkonna juhiga poolstruktureeritud intervjuud, mille küsimuste koostamisel lähtuti samuti magistritöö teoreetilisest osast. Intervjuude küsimused koos küsimuste teoreetiliste alustega on välja toodud lisas 7.



Töö uuring keskendub teabele organisatsioonide sees. Välised huvigrupid ja kliendid jäävad konkreetse uuringu raamest välja peamiselt selle tõttu, et uuringusse kaasatud organisatsioonid ei andnud delikaatsete andmete tõttu klientide kaasamiseks nõusolekut. Sotsiaalkaitseorganisatsioonide keeldumine klientide intervjuerimiseks piiras oluliselt uuringu läbiviimist, kuna puudu jäi kliendi vaatest (klienditeekond, tema vajadused, soovid ja/või ootused ning nende rahuldamine). Oma põhjendustes tugineti delikaatsete isikuandmete kaitsele. Isikuandmete kaitse seaduse kohaselt loetakse delikaatseid isikuandmeid andmete erikategooriaks, mille puhul on tegemist tundlike isikuandmetega (Isikuandmete kaitse seadus, 2008).

Uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonide juhtumikorraldajate kliendid ongi üldjuhul just komplekssete probleemidega inimesed, mis tuleneb tervises seisundist või puudest. Kuigi eeltoodud seaduse valguses ei loeta delikaatseteks isikuandmeteks kriminaalhoolduses olevaid isikuid, tugineti ka Justiitsministeeriumis isikuandmete kaitsele.

## **2.2. Eesti avaliku sektori juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamise tegevusuuringu tulemuste analüüs**

Eesti avaliku sektori juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamise tegevusuuringu põhirõhk oli asetatud poolstruktureeritud intervjuudele. Sotsiaalkaitseorganisatsioonidest ja dokumendianalüüsist on antud ülevaade magistratöö eelmises osas, kuna neist saadud informatsioon oli oluline praeguse olukorra ja valdkonna probleemide selgitamiseks.

Fookusgrupi ja sotsiaalkaitse spetsialistidega individuaalsete poolstruktureeritud intervjuude tegemise eesmärk oli välja selgitada, kuidas rakendab uuringus osalev sotsiaalkaitseorganisatsioon juhtumikorraldust, kuivõrd kliendikeskne on organisatsiooni tänapäevane lähenemine kliendile ning kuidas seejuures arvestatakse kliendi soovide ja vajadustega. Tegevusuuringu intervjuusid alustati fookusgrupiga, milles esmalt paluti võimalikult täpselt kirjeldada sotsiaalkaitse spetsialisti tööprotsessi juhtumikorralduse rakendamise ülevaate saamiseks.

Fookusgrupi poolstruktureeritud intervjuudest selgus, et enne kui klient teenusele jõuab, tuleb tal läbida n-ö teekond, mis on uuringus osalenud organisatsioonides üldiselt ja aja poolest erinev. Näiteks võib sotsiaalkindlustusametis klient saada otsuse teenusele pääsemiseks kuni 40 tööpäeva jooksul (16-aastased ja vanemad isikud), kuid sama otsuse alusel jõuda teenusele alles aasta pärast. Selle põhjuseks on, et juhul kui eelarves raha ei ole, pannakse klient järjekorda (isik saab otsuse koos järjekorda lisamise teatega), ning kui eelarvesse raha lisandub, teavitab sotsiaalkindlustusamet klienti järjekorra saabumisest. Alles siis saab klient vajadusel koostöös ametiga sõlmida teenusepakkuja lepingu. Selleks on kliendil aega 60 päeva. Seega võib kliendil kuluda teenusele jõudmiseks kuni 16 kuud, kuid võib minna ka kiiremini, nt maksimaalselt neli kuud. Ka töötukassas ja kriminaalhoolduses võivad kliendid jõuda oma vajaduste ja võimaluste põhjal teenusele erineval ajal, kuid enamjaolt toimub see kuue kuu jooksul.

Fookusgrupi poolstruktureeritud intervjuude analüüsist selgus veel, et organisatsioonid ei suuna kliente teenuse vältel ühetaoliselt. Kõige äärmuslikum oli sotsiaalkindlustusameti tagasiside – kui klient ei pöördu ise organisatsiooni poole, siis organisatsioon temaga ühendust ei võta. Seevastu märkis sama organisatsioon, et teatud teenuste puhul hoitakse teenuse protsessil n-ö silma peal, st küsitakse klientidelt ja teenusepakkuja tagasisidet, korraldatakse teenusepakkuja ümarlaudu. Sotsiaalkaitsespetsialistid töötukassast ja kriminaalhooldusest märkisid, et vajadusel helistatakse kliendile (kui on teada, et klient ei ole teenusel osalenud), motiveeritakse teda, selgitatakse abi vajadust jne. Kõikides organisatsioonides saab klient esitada tahteavalduse, mis on esmane ning mille alusel käivitub kogu valdkonnapõhine protsess.

Lisaks tööprotsessi kirjeldamisele uuriti fookusgrupi poolstruktureeritud intervjuudes teenuse ühisloome toimumise kohta. Selgus, et enne teenusele suunamist hinnatakse kliendi motiveeritust. Rõhutati, et klient peab ise tahtma oma elus midagi muuta ja tegema ettepanekuid abi saamiseks. Samas tõsteti esile, et teenus võib olla kvaliteetne ka ilma kliendita. Töötukassa tõi näite juhtumist, kus vene rahvusest proua käis kahel korral teenusel, s.o eesti keele koolitusel, kuid tulemust ei olnud. Mõned aastad hiljem soovis klient uuesti eesti keele koolitusele minna sama koolitaja juurde. Klient arvas, et tal on sellest koolitusest kasu, kuna nüüd soovis ta ise eesti keele selgeks saada. See tähendab,

et klient oli nüüd valmis ise endale väärtust looma, tänu millele oli teenus kahepoolne ja kvaliteetne.

Fookusgrupi intervjuud näitasid veel, et tegevusuuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonid on leidnud teenuste pakkumiseks partnerid, kuid sotsiaalkaitseorganisatsioonide võrgustumine ei ole tänapäeval piisav. Positiivse märkusena nimetati, et koostööpartnerite olemasolu lihtsustab kõikide poolte tegevusi. Kriminaalhoolduses lisati võrgustiku töö kohta, et ühise kliendi puhul ollakse nendega koostööst huvitatud ning võib-olla seetõttu, et neil on teatud mõttes võimu, sest neil on sanktsioonid.

Fookusgrupi poolstruktureeritud intervjuude käigus uuriti ka, kuivõrd lähtuvad sotsiaalkaitse spetsialistid juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamisel oma organisatsioonis pideva parendamise tsüklist. Siin tõid sotsiaalkaitse spetsialistid esialgu välja, et pigem ei rakendata või ei saada seda teha. Põhjendust küsides aga selgus, et juhtumikorraldaja siiski puutub oma töös kokku pideva parendamise tsükli rakendamisega, kui võtta aluseks kliendikesksus. Juhiti tähelepanu, et kliendi vajadusi hinnatakse selgitamiseks välja talle vajalikud teenused. Samuti koostatakse tegevuskava ehk planeeritakse tegevusi ning hakatakse neid sooritama, kuid edasi on organisatsioonide praktika erinev. Kriminaalhoolduses kindlasti kontrollitakse, kas kliendil on tegevused tehtud ja kui neid mingil põhjusel ei ole, püütakse kliente mõjutada. Neile selgitatakse, et määratud tegevuste sooritamine on talle vajalik.

Tegevuskava kontrollimine toimib ka töötukassas. Kliendil on kohustus anda juhtumikorraldajale tagasisidet teenuse sobivuse kohta igal kontaktkohtumisel. Samas on teenusepakkujal kohustus anda töötukassale teada, kui klient ei ole mingil põhjusel teenusest osa võtnud või kui teenusepakkujal on kliendi kohta teavet, mida töötukassa peaks kindlasti teadma. Nii nagu kriminaalhoolduses püüab ka töötukassa juhtumikorraldaja uurida välja rahulolematuse vms põhjused ning motiveerida ja mõjutada klienti sõnaliselt. Teenusele suunamine toimub töötukassas ühe eesmärgi nimel, s.o töökoha leidmine. Teenuse lõppedes on ootus, et klient saab tööle. Tulemuste hindamine võrdub kliendi hõivesse rakendumisega. Juhul kui klient pärast teenuse saamist tööle ei asu, hakkab juhtumikorraldaja ise klienti tööandjatele välja pakkuma või saadab kliendi

näiteks tööharjutusele, praktikale, karjäärinõustaja juurde jm. Erandiks on, et kui esimene teenus nõuab teist ehk jätkuteenust, suunatakse klient ka järgmisele teenusele.

Sotsiaalkindlustusameti sotsiaalkaitsespetsialistide ja nende valdkonna juhi hinnangul ei toimi kontroll ehk monitooring ning tulemuste hindamised. Teenuse mõju vaadatakse alles uuel hindamisel, s.o ühe või enama aasta pärast, mis on ilmselgelt pikk aeg tulemuslikkuse hindamiseks. Teenusepakkuja võib küll teha tegevuskava muutmiseks ettepanekuid, kuid need peavad olema väga motiveeritud ja põhjendatud. Muudatuste kooskõlastamise üle otsustab maakondlik juhtumikorraldaja. Põhimõtteliselt toimub juhtumi lõpetamine teenusele suunamisega ehk juhtumiplaani rakendamisega.

Tegevusuuringu intervjuude teise etapina korraldati poolstruktureeritud intervjuud sotsiaalkaitsespetsialistidega. Esmalt uuriti, kas sotsiaalkaitsespetsialist keskendub oma töös enam probleemi kindlaks määramisele või selle lahendamisele. Selgus, et mõlemad tegevused on kõikides uuringus osalenud organisatsioonides olulised. Rõhutati, et kliendi jaoks on väga tähtis leida talle õige lahendus (näiteks lõpptulemusena võetakse tööle). See aga tähendab organisatsiooni jaoks esmalt õige probleemi selgitamist, olles eeldus probleemi lahendamiseks. Probleemi kindlaks määramisel hinnatakse (organisatsiooni vaade), kas on vajadust pakkuda lahendust (abi). Probleemi piiritlemises esinevad uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonides disainmõtlemise tunnused.

Järgmisena paluti sotsiaalkaitsespetsialistidel hinnata viiepalliskaalal viie peamise juhtumikorralduse eesmärgi olulisust nende töös. Üheks eesmärgiks on suurendada teenuste järjepidevust. Selgus, et teenuste puhul üldiselt järjepidevus puudub ning hinnangu tulemused olid neutraalsed või vähem olulised. Sotsiaalkindlustusamet tõi näite, et sotsiaalse rehabilitatsiooni korral küll koostatakse rehabilitatsiooni tsükkel, mis kestab näiteks kuni viis päeva, kuid eesmärk on vaid üks kord aastas. Tegelikuses aga ei pruugi selline ebaregulaarne teenusel osalemine viia eesmärgini – see võib olla vaid ajutine, aga ei lahenda probleemi. Samas nimetati, et erihoolekandeteenuste puhul on teenuste järjepidevus parem ning teenused on vastavalt kliendi vajadustele ning üldiselt ka pidevad (näiteks ööpäevaringne abi).

Analüüsist on ka näha, et teenuste järjepidevuse suurendamist ei peetud oluliseks, mistõttu ei pöörata sellele tähelepanu. Samas oli hinnatud tulemusi ka üle keskmise, rõhutades seejuures, et organisatsioon püüdleb teenuste järjepidevuse suurendamise poole ning võimaluse korral püüab ise pakkuda kliendile teenust, kui see ei ole muudmoodi kättesaadav.

Analüüsides sotsiaalkaitse spetsialistide töös juhtumikorralduse eesmärgi olulisust, milleks on tagada juurdepääs põhjalikele, koordineeritud ja pidevatele teenustele, nende endi eesmärkidena, selgus, et tähtsust oli keeruline hinnata. Organisatsioonid valisid kõige enam variandi, mis ei määra eesmärki oluliseks ega ebaoluliseks. Põhjendustes esitati näiteks, et eesmärk on oluline, kuid kliendil tuleb vahepeal teha ka ise selliseid tegevusi, mis teda tema eesmärgini viiks. Samas selgus analüüsist, et on sotsiaalkaitse spetsialiste, kes peavad seda eesmärki oma töös oluliseks ja väga oluliseks. Juurdepääsu tagamine põhjalikele, koordineeritud ja pidevatele teenustele aitab otsida lahendusi kliendi probleemidele ja nende lahendusvõimalustele.

Analüüsides teenuste kättesaadavuse suurendamise olulisust, et ületada administratiivseid takistusi, selgus, et sotsiaalkaitse spetsialistid peavad eesmärki enda jaoks pigem oluliseks või siis keskmiselt oluliseks. Intervjuudest tulenes, et administratiivsed takistused, milleks on peamiselt sotsiaalkaitseorganisatsiooni eelarve, piiravad klientidele vajaliku abi osutamist õigel ajal. Näiteks äsja haigestunud (insult, traumad) isikud, kellele kohene abi osutamine on kriitilise tähtsusega, ei saa teda abistavat teenust kohe ja/või siis vajalikus mahus rahapuuduse tõttu. Tulemustest selgus veel, et ei olda piisavalt teadlikud, milliseid teenuseid (sh tasuta teenused) pakuvad teised sotsiaalkaitseorganisatsioonid, et oleks võimalik teha koostööd klientide abistamisel.

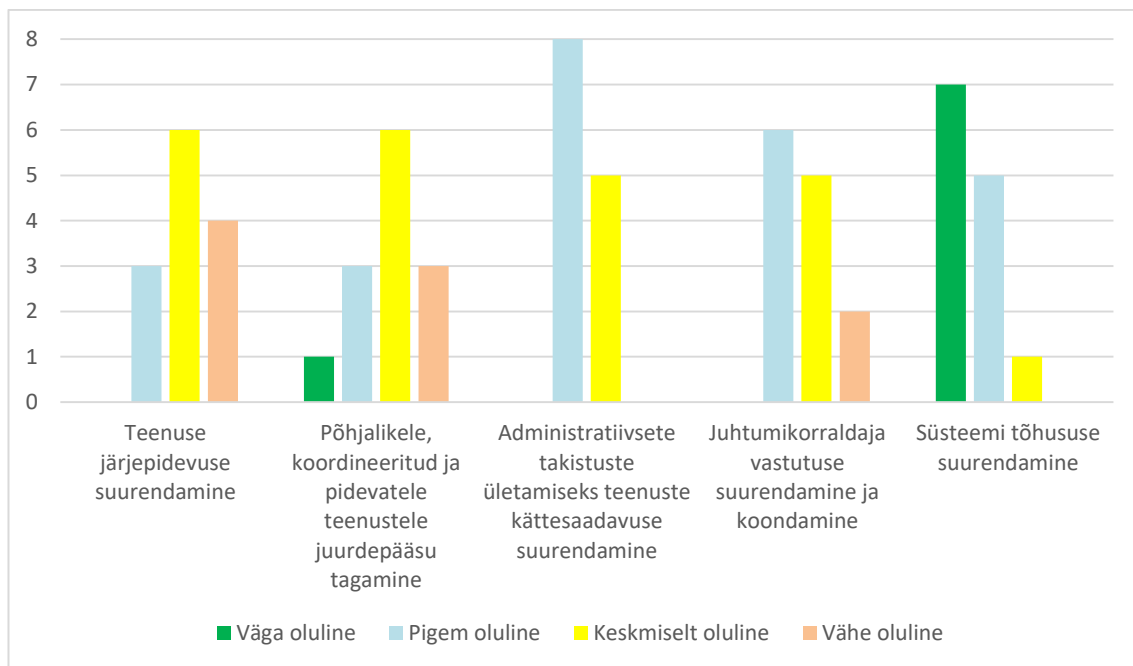
Uurides juhtumikorraldaja vastutuse suurendamise ja koondamise olulisust kui juhtumikorralduse ühte põhieesmärki, selgus, et sotsiaalse rehabilitatsiooni teenuseid pakkuvate organisatsioonide juhtumikorraldajad on valmis võtma oma töös suuremat vastutust kui seda on neil praegu. Nende meelest võiks neil olla sekkumise õigus, juhul kui teenuse osutamise jooksul tekivad probleemid. Sel viisil saaksid nad ise leida probleemidele lahenduse koos teenusepakkujaga. Samas leiavad tööalase rehabilitatsiooni teenust pakkuva organisatsiooni juhtumikorraldajad, et ei pea suurendama ainuüksi nende

vastutust, vaid ka klient peab rohkem vastutust võtma ja olema valmis ennast aitama, näiteks tööle minema. Näitena leiti, et juhtumikorraldajate roll on täna juba väga suur, st nõudmised ja vastutus.

Juhtumikorralduse viimase eesmärgina uuriti sotsiaalkaitse spetsialistidelt, kui tähtsaks nad peavad oma töös süsteemi tõhususe suurendamist, et kliendid saaksid õigel ajal sobilikke ja vajalikke teenuseid. Analüüsi tulemustest nähtub, et seda eesmärki peetakse väga oluliseks. Näitena esitati, et kliendid peavad saama sobilikke ja vajaduspõhiseid teenuseid, kuid peavad ootama nn õiget aega teenusele pääsemiseks. Sotsiaalse rehabilitatsiooni teenuste korral võib klient saada teenusele alles aasta, erihoolekandeteenuste korral isegi kuni kolme aasta pärast (näiteks ööpäevaringne valve). Probleemina nimetati valesti suunatud klienti või teenusepakkujat:

*„Kui oleks nii, et teenusepakkuja on õige ja inimesed, kes teenust saavad, on päriselt abi vajavad inimesed, siis oleks teenuste järjekorrad lühemad ja abi jõuaks õige inimeseni kiiremini. Näiteks on meil teenuste pakkujateks spaad, mis tegelikult ei anna kliendile soovitud tulemust ehk tegemist on valesti saadud teenusega.“*

Tööalane rehabilitatsiooni organisatsioon nimetas organisatsioonide koostöö ehk võrgustikutöö puudulikkust. Kokkuvõtvalt selgus (vt joonis 3 lk 39), et sotsiaalkaitse spetsialistid peavad juhtumikorralduse eesmärkidest oma töös kõige olulisemaks eesmärgiks süsteemi tõhususe suurendamist, et kliendid saaksid õigel ajal sobilikke ja vajalikke teenuseid. Järgmiste eesmärkidena peeti olulisteks teenuste kättesaadavuse suurendamist, et ületada administratiivseid takistusi, ning juhtumikorraldaja vastutuse suurendamist ja koondamist. Keskmiselt oluliseks peeti oma eesmärkidena põhjalikele, koordineeritud ja pidevatele teenustele juurdepääsu tagamist ning teenuste järjepidevuse suurendamist.



**Joonis 3.** Juhtumikorralduse eesmärkide olulisus juhtumikorraldajate seisukohast (autori koostatud)

Järgmisena paluti sotsiaalkaitsespetsialistidel hinnata viiepalliskaalal juhtumikorralduse kaheksa põhifunktsiooni olulisust nende endi töös ning kirjeldada juurde, kas ja kuidas see funktsioon nende töös aset leiab. Selgus, et sotsiaalkaitsespetsialistid peavad oma töös kliendi identifitseerimist (andmete kogumist) väga oluliseks. Samas nähtus, et üldine teavitus võiks olla parem ning kui oleks olnud võimalus kliendi identifitseerimist ja teavitust eraldi hinnata, oleks viimasele olnud hinnang skaalal ühest viieni pigem vähem olulisem. Sotsiaalkaitsespetsialistid leiavad, et organisatsioon ise räägib vähe oma võimalustest. Küll aga peeti oluliseks ja väga oluliseks juhtumikorraldajate teavitust olles kliendiga otsesuhtluses. Võttes arvesse nii identifitseerimise kui ka teavituse plusse ja miinuseid, hinnati nimetatud juhtumikorralduse põhifunktsiooni pigem oluliseks.

Juhtumikorralduse põhifunktsiooni, mis hõlmab kliendi individuaalset hindamist ja diagnoosimist, peavad sotsiaalkaitsespetsialistid oma töös väga oluliseks, kuna rehabilitatsiooni vajaduse individuaalne hindamine võimaldab selgitada välja näiteks kliendi terviseolukorrast tingitud piiranguid jne, samuti mõista kriminaalhoolduses esinevate raskuste põhjuseid. Juhtumikorralduse põhifunktsioon – kliendile teenuste plaani koostamine ja allikate selgitamine – on sotsiaalkaitsespetsialisti tööprotsessi

lahutamatu osa, mida ei saa täita ilma kahe varem nimetatud juhtumikorralduse ülesande täitmiseta, mistõttu hinnati ka seda väga oluliseks tööprotsessiks.

Lisaks selgus, et oma sisult sama eesmärgi kandev teenuste plaan kannab uuringus osalenud organisatsioonides erinevat nime. Näiteks nimetatakse teenuste plaani töötukassas individuaalseks tööotsimiskavaks, sotsiaalkindlustusametis võib see olla tegevuskava või rehabilitatsiooniplaan ning kriminaalhoolduses tegevusplaan ja hoolduskava. Peale selle hindab sotsiaalkindlustusameti juhtumikorraldaja kliendi teenusevajadust, koos kliendiga seatakse rehabilitatsiooni eesmärk, kuid juhtumikorraldaja koostab vaid esialgse teenuste plaani. Põhjaliku tegevuskava koostab rehabilitatsiooniteenus pakkuja, mille kinnitab sotsiaalkaitseorganisatsioon.

Hinnates klientide vajaduste ja vajatud teenuste sidumist oma töös, tuli välja, et üldiselt peetakse seda oskust oluliseks või väga oluliseks. Selgus, et selle puhul on õigesti hinnatud klient ja eesmärgistatud teenuste plaan koos sotsiaalkaitse spetsialisti töö vilumusega väga suureks abiks. Samas saab analüüsist ka järeldada, et kliendi vajadusi nähakse, kuid neid ei osata vahel hästi vajatud teenustega siduda. Puudu jääb teadmistest, milline teenus võib klienti aidata.

Lisaks selgus, et kliendile teenuste pakkumine ja koordineerimine ei ole uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonides ühetaoline. Näiteks sotsiaalkindlustusamet ei paku ega koordineeri teenuseid, vaid vahendab neid. Samas pakuvad töötukassa ja kriminaalhooldus lisaks vahendatavatele teenustele oma teenuseid, mida ka ise koordineerivad. Näiteks on kriminaalhoolduses sotsiaalprogrammid, mida korraldavad sotsiaalkaitse spetsialistid ise, ning töötukassas on karjäärinõustamise võimalus jms. Kokku võttes saab järeldada, et teenuste pakkumist ja koordineerimist peetakse väga oluliseks oskuseks.

Uuringus osalenud organisatsioonides peetakse oluliseks kliendile teenuste pakkumise kontrollimist, kuid lisati, et see võiks paremini toimida. Lisaks selgus, et organisatsioonides on ka kontrollimine erinev. Näiteks tehakse seda kriminaalhoolduses ja töötukassas klienditagasiside kaudu teenuse kohta või teenusepakkuja tagasiside kaudu kliendi kohta. Järeldati, et on tekkinud vajadus kontrollida teenusepakkujat, et veenduda

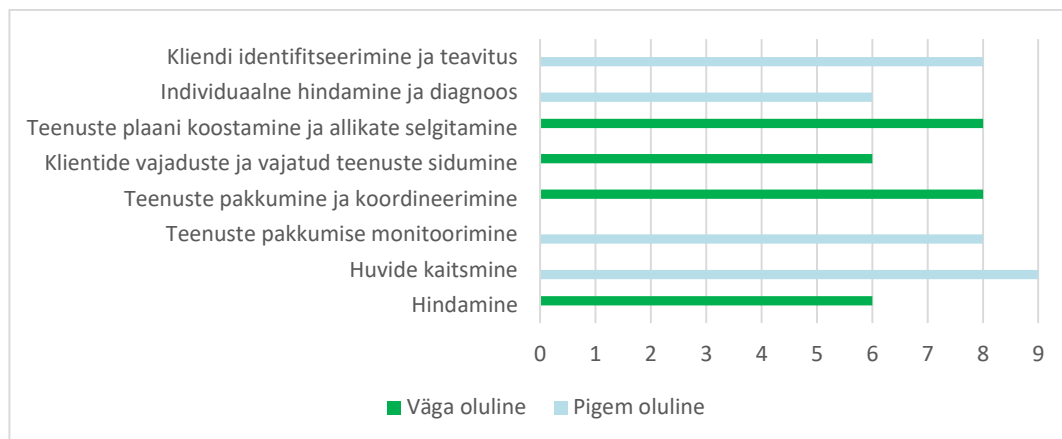


teenuse kvaliteedis. Sotsiaalkindlustusametis ei kontrollida praegusel ajal teenuste pakkumist.

Kliendi huvide kaitsmist peetakse analüüsi tulemuste järgi oluliseks. Sotsiaalkaitse-spetsialistid tunnevad oma pädevuste piires vastutust seista kliendi eest. Töötukassa juhtumikorraldaja toob näite, kus teenusepakkuja võib keelduda kliendile teenuse pakkumisest või tekivad kliendil tööandjaga praktika raames probleemid. Sellistes olukordades püüab juhtumikorraldaja olla ikkagi kliendile toeks ning leida talle võimalikult hea lahenduse. Sarnast seisukohta jagavad ka kriminaalhooldusvaldkonna ja sotsiaalkindlustusameti sotsiaalkaitse spetsialistid.

Tulemuste hindamise protsessi kui sotsiaalkaitse spetsialisti tööprotsessiga ei olnud ainsana rahul sotsiaalkindlustusameti sotsiaalkaitse spetsialistid. Põhjuseks toodi, et nende töös toimub tulemuste hindamine alles uuel rehabilitatsioonivajaduse hindamisel, mis võib olla ühe või enama aasta pärast. Kriminaalhoolduses ja töötukassas tuleb aga hinnata tulemusi pidevalt ja väga täpselt, mistõttu peeti seda tööprotsessi osa oluliseks või väga oluliseks. Hinnatakse, mida teenus kliendile andis või ei andnud, vajadusel selgitatakse välja, mis jäi puudu. Lisaks järeldati, et tihti on olnud olukordi, kus teenus ei olnud halb, vaid klient ise ei olnud valmis abi vastu võtma.

Kokkuvõtvalt selgus uuringust, et sotsiaalkaitse spetsialistid hindavad juhtumikorralduse põhifunktsioonidest võrdselt väga heaks oma töös kliendile teenuste plaani koostamist ja allikate selgitamist ning teenuste pakkumist ja koordineerimist (vt joonis 4 lk 42). Neile järgneb väga hea tulemusega klientide vajaduste ja vajatud teenuste sidumine ning tulemuste hindamine. Keskmisest olulisemateks (tulemus hea) tegevusteks peeti kliendi huvide kaitsmist, kliendi identifitseerimist ja teavitust, talle teenuste pakkumise kontrollimist ning seejärel kliendi identifitseerimist ja teavitust.



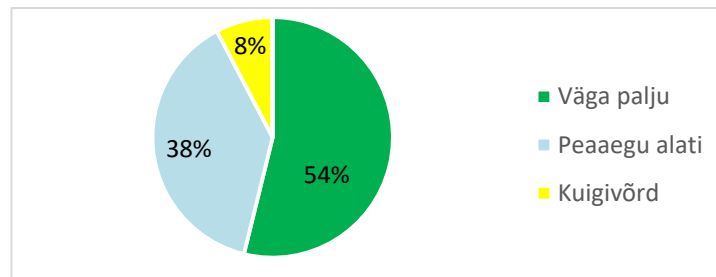
**Joonis 4.** Juhtumikorralduse põhifunktsioonide olulisuse kõrgeimad tasemed (autori koostatud)

Järgmisena uuriti, milline roll on sotsiaalkaitsespetsialistidele nende töös kõige omasem. Selgus, et enam tuntakse töötukassas ennast toetajana, vähem planeerija ja hindajana ning kõige vähem korraldajana. Sotsiaalkindlustusametis tunti ennast enam korraldajana, vähem hindaja ja planeerijana ning alles seejärel toetajana. Kriminaalhoolduses tunti enda rolli pigem toetajana, vähem planeerija ja korraldajana ning viimasena hindajana. Kokkuvõtvalt selgus, et sotsiaalkaitseorganisatsioonides tunnevad sotsiaalkaitsespetsialistid enda rolle protsessis erinevalt.

Uuriti, kuivõrd lähtub sotsiaalkaitsespetsialist juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamisel juhtumikorralduse protsessi kolmest olulisemast tunnusest, milleks on vajaduspõhisus, võimalikest valikutest kliendi vajadustele vastava ühtse teenuse kogumi loomine ja pidev kontrollimine/jälgimine ning tulemuste hindamine. Tulemuseks oli, et enam lähtutakse vajaduspõhisusest, seejärel monitoorimisest ja tulemuste hindamisest ning viimasena võimalikest valikutest kliendi vajadustele vastava ühtse teenuse kogumi loomisest.

Järgmisena paluti sotsiaalkaitsespetsialistidel hinnata viiepalliskaalal, kuivõrd nad tegelevad oma töös lähtuvalt kliendi probleemidest. Tulemustest järeldeb, et kliendi probleemid on olulised, kuid ei ole spetsialistide töös alati lähtekohaks. Tulemustest selgus, et palju lähtutakse oma töös organisatsiooni eesmärkidest või võimalustest. Täienduseks eelmisele küsimusele paluti järgmisena sotsiaalkaitsespetsialistidel hinnata viiepalliskaalal, kuivõrd nad lähtuvad oma töös organisatsiooni probleemidest.

Tulemustest selgus, et sotsiaalkaitespetsialist peab väga palju arvestama organisatsiooni võimalustega (vt joonis 5). Tuleb teha valikuid ja kõigile ei saa kõike pakkuda. Samas kui kliendil on vaja tervislikel põhjustel näiteks ümberõpet, siis töötukassas seatakse klient esimeseks. Samuti selgus, et probleemiks on ka organisatsiooni rahaliste ressursside piiratus ja vajalike teenuste kättesaadavus vajalikus mahus.



**Joonis 5.** Kuivõrd lähtuvad juhtumikorraldajad oma töös organisatsiooni probleemidest (autori koostatud)

Uurides sotsiaalkaitespetsialistidelt, kas nad vaatavad teenust pigem kliendi pilgu läbi või lähtuvad organisatsiooni võimalustest, vastati, et üldjuhul on neile väga oluline kliendi vaade: „*Meie põhimissioon on kliendi vaade, kuid kui tuleb ette organisatsioonist tulenev raha piirang, siis lähtuvalt tema võimalustest*“. Seega mõneti oli selle küsimuse vastus vastuolus eelmise kahe küsimuse vastustega, kus selgus, et probleemidega tegeletakse lähtuvalt organisatsioonist. Samas siinkohal on fookuseks vaade teenusel ehk sisuliselt tegeletakse probleemidega vastavalt organisatsiooni võimalustele, kuid teenusele lähenetakse kliendikeskselt.

Järgmisena uuriti, kes sotsiaalspetsialistide hinnangul vastutavad nende organisatsioonis teenuste eest – kas kogu personal, juhtumikorraldaja, juhtkond või kõik kliendiga kokku puutuvad isikud organisatsioonis. Selgus, et enamik sotsiaalkaitespetsialiste hindasid teenuste eest vastutavaks kõiki kliendiga kokku puutuvad isikud organisatsioonis. Seejärel paluti hinnata sotsiaalkaitespetsialistidel viiepalliskaalal järgmise väite olulisust: „*Kliendist saab oluline ressurss kõrge teenuse kvaliteedi loomisel ning fookus peab seejuures olema asetatud kliendile, tema oskuste arendamisele ja teenuse tarbimise protsessi lihtsustamisele*“. Selgus, et enamik sotsiaalkaitespetsialiste pidas seda väidet enda jaoks oluliseks või väga oluliseks.

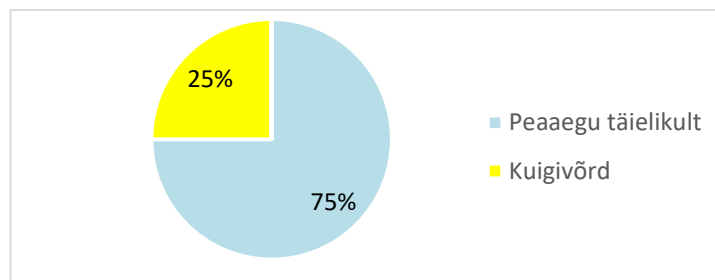
Viimasena paluti sotsiaalkaitespetsialistidel valida kolme väite vahel ning anda hinnang, milline nendest iseloomustab tema lähenemist kõige enam. Väited, mille vahel sotsiaalkaitespetsialist valiku tegi, olid järgmised:

- a. Mina loon kliendile väärtust ehk klient saab kvaliteetset teenust tarbida vaid juhul, kui ma pakun talle teenust.
- b. Klient loob väärtust ehk klient saab kvaliteetset teenust, kui ta ise panustab.
- c. Väärtuse loomine on ühisloome, milles me oma organisatsioonis loome kõik eeldused teenuse tarbimiseks ja aitame klienti teenuse vältel ning klient panustab ja kasutab neid eeldusi, et vormida endale hea kogemus.

Analüüsi tulemusel selgus, et suurem osa sotsiaalkaitespetsialiste peavad kõige omasemaks väidet C, st väärtuste loomine on ühisloome – nii klient kui ka personal peavad pingutama, et klient tajuks teenust kvaliteetselt ning tal oleks võimalik saada sellest soovitud tulemus.

Tegevusuuringu intervjuude kolmanda etapina tehti poolstruktureeritud intervjuud sotsiaalkaitseorganisatsioonide juhtidega selgitamaks välja, kuidas arendab tegevusuuringus osalev sotsiaalkaitseorganisatsioon juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit ning kuivõrd kliendikeskne on organisatsiooni praegune lähenemine ja kuidas seejuures arvestatakse kliendi soovide ja vajadustega.

Esmalt paluti sotsiaalkaitseorganisatsiooni juhtidel hinnata viiepalliskaalal, kuivõrd kliendikeskseks nad peavad oma organisatsiooni (vt joonis 6 lk 45). Selgus, et nii töötukassa kui ka sotsiaalkindlustusamet peavad ennast kliendikeskseks. Põhjendustes esitavad mõlemad organisatsioonid, et kuigi praegu domineerib veel organisatsiooni vaade, siis järjest enam liigutakse kliendi poole ja arvestatakse tema vajadustega. Lisati, et mõlemale organisatsioonile on juurde tulnud uusi valdkondi ning nende arendamisel lähtutakse järjest enam kliendi vaatest. Näiteks kaasatakse sotsiaalkindlustusametis teenuste arendamisel konsultatsiooniettevõtteid.



**Joonis 6.** Sotsiaalkaitseorganisatsioonide juhtide hinnang organisatsiooni kliendikesksuse kohta (autori koostatud)

Kriminaalhoolduses hinnatakse organisatsiooni kliendikesksust pigem keskmiseks. Põhjendus on järgmine:

*„See on suhteliselt vastuoluline. Siin lähtume suuresti ikkagi oma klientuurist. Kliendid ei tule meile vabatahtlikult, nad ei otsi meid ülesse, meil on sundkliendid, kes saadetakse meile kohtust, prokuratuurist. Vastuolulisus seisneb selles, et ühelt poolt abistame ja nõustame kliente, teiselt poolt on meil vastas sanktsioonid. Kui on rikkumisi, peame reageerima, suuremate või järjestikuste rikkumiste korral on meil kohustus ühendust võtta ja anda kohtule teada.“*

Kuna uuringus osalenud organisatsioonid pidasid ennast pigem kliendikeskseks organisatsiooniks, uuriti sotsiaalkaitseorganisatsiooni juhtidelt, kuidas selgitatakse nende välja kliendi vajadused ja soovid. Töötukassa ja sotsiaalkindlustusamet arvestavad kliendi vajaduste kindlaks tegemisel kliendi informatsiooni ja tagasisidega, mida saadakse maa-konna sotsiaalkaitse spetsialistidelt. Samuti saadakse infot oma partneritelt ja esindus-organisatsioonidelt. Lisati, et esindusorganisatsioonide kaudu on hea kindlaks teha kliendi vajadusi, kuna nemad on kliendile. Samas selgub, et kliendi vajaduste ja soovide väljaselgitamisel on levinud, et algatus tuleb pigem kliendilt – klient ise arvab, et ta võib üht või teist teenust vajada. Näitena toodi järgmist: *„Võiksime varem sekkuda. Teeme rohkem töövahendust ja kliendi vajaduste väljaselgitamine on teisene“*.

Kriminaalhoolduses selgitatakse välja kliendi vajadused ja soovid riskihindamisega. Kliendi hindamine toimub intervjuu vormis ja hinnatakse kõiki kliendi kuriteost ja tema eluvaldkonnast tulenevaid riske, mis võivad soodustada uue kuriteo toimepanemist.

Järgmisena uuriti, milline on olnud viimase viie aasta juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi areng uuringus osalenud organisatsioonides. Sotsiaalkindlustusametis tegeleti veel kolm aastat tagasi (st 2014. aastal) peamiselt vaid erihoolekandega ning juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit ei rakendatud klassikalises mõttes. Enamasti tegeleti dokumentatsiooniga. Üle Eesti oli vaid seitse juhtumikorraldajat, kellel oli vähemalt tuhat klienti, mistõttu oli juhtumikorralduslik töö enamasti dokumendipõhine. Praegu on sotsiaalkindlustusametis üle Eesti tööl 27 juhtumikorraldajat. Juhtumikorraldajate kasvu põhipõhjus organisatsioonis oli 2016. aasta töövõimereform. Lisandus sotsiaalse rehabilitatsiooni teenus, mille raames pakutakse klientidele välja rehabilitatsiooni-programm või koostatakse talle teenuste vajaduse hindamise käigus tegevuskava või keerulisematel juhtudel suunatakse rehabilitatsiooniasutusse isikliku rehabilitatsiooni-plaani koostamiseks.

Programm pannakse kokku sarnaste probleemide ja eesmärkidega inimeste rühma jaoks. Isikliku tegevuskava tegemine on uus võimalus, mille koostab kliendile alates 2016. aastast sotsiaalkindlustusameti juhtumikorraldaja. Sellisel juhul saab klient rehabilitatsiooniplaani koostamise vahele jätta ja vajalikke teenuseid kiiremini. Rehabilitatsiooniplaan on konkreetsele inimesele koostatud hindamise kokkuvõte koos tegevuskavaga, kus on kirjas, milliseid eesmärke inimene soovib teenuste kasutamisega saavutada. Rehabilitatsiooniprogrammi, tegevuskava või -plaani tegemise käigus hinnatakse inimese toimetulekut ja seda, missugune on tema kõrvalise abi vajadus. Samuti tehakse ettepanekuid kodu, töö- ja õpikeskkonna kohandamiseks ja abivahendite kasutamiseks ning nõustatakse puudega inimest tema edasise sotsiaalse toimetuleku parandamise huvides kõikides vajalikes valdkondades.

Töötukassas on pööratud selle aja jooksul suuremat tähelepanu seoses töövõimereformi vajadustega juhtumikorraldajate ametikohtade täitmisele ja koolitamisele. Lisaks selgus, et viimase viie aasta jooksul on kriminaalhoolduses ja just juhtumikorralduses toimunud suur hüpe. Ametnikele antakse palju tagasisidet – mida nad on teinud, kuidas oleks võinud veel paremini teha või kuidas juhtumikorraldust veel paremini korraldada, arvestades seejuures kliendi riske. Kontrollitakse, kas tegevusplaanid on õigesti koostatud ning kas on arvestatud kliendi riske. Tegevusplaanid on läinud kordades täpsemaks. Toimub

ametnike tegevuse pidev analüüs ja mitmetasandiline tagasisidestamine. Näiteks Pärnu kriminaalhooldusosakonnas analüüsivad ametnike tegevusi metoodikud ja osakonna juhataja. Igas kuus vaadatakse üle kahe juhtumikorraldaja töö ja kahe kliendi juhtumikorraldused. Lisaks analüüsitakse ametnike tööd ka ministeeriumi tasandil (võrreldakse eelmist aastat ja osakondasid omavahel – elektrooniline toimik). Samas tuuakse aga kriminaalhoolduse puhul välja probleemina liigset keskendumist kliendi riskidele ning liiga vähest tähelepanu kliendi vajadustele ja tema tugevustele.

Küsimusele, mida teeb uuringus osalenud organisatsioon tänapäeval juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamiseks, vastati sotsiaalkindlustusametist, et seoses töövõimereformiga on pööratud enam tähelepanu sotsiaalse rehabilitatsiooni arendamisele. Selle teenuse parendamise raames tehti tihedat koostööd esindusorganisatsioonidega. Peamine koostööpartner oli Astangu Kutserehabilitatsiooni Keskus, kellega katsetati teenust ning kes koolitas sotsiaalkindlustusameti juhtumikorraldajaid ja spetsialiste. Vaeslapse rollis on olnud siiani erihoolekandeteenus, mis on endiselt dokumendipõhine. Samas lõppes 2017. aasta veebruaris erihoolekande-teenuste ja -süsteemi ümberkujundamine koostöös Trinidad Consulting OÜ-ga, kellega sai teenust analüüsitud ning kliendi vajadused selgitatud.

Analüüsi tulemusel saadud uuendatud erihoolekandeteenust hakatakse sisse töötama selle aasta (2017) juunist. Praegu koostatakse valimit kohalikest omavalitsustest. Uuendatud erihoolekandeteenus peaks tulevikuvisiooni järgi liikuma sotsiaalkindlustusametilt kohalike omavalitsuste ülesandeks. Erihoolekandeteenuste parendamise käigus selgus veel, et on vajadus ka päris uue teenuse järele, nagu hädaabi teenus. Nimetatud uus teenus on praegu disainimisel. Kokkuvõtvalt selgus, et sotsiaalkindlustusametis pööratakse suurt tähelepanu teenuste ajakohastamisele ja parendamisele ning ei peljata kaasata selleks ka teenuste disaini meeskondi.

Töötukassas korraldati selle aasta (2017) märtsis juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi vaatlemise protsess, millesse kaasati organisatsioonivälised vaatlejad. Lisaks vaatlusele said sotsiaalkaitsespetsialistid anda ise infot töös ette tulevate probleemide kohta (milles hätta jäädakse). Pärast vaatluse läbiviimist tehakse kokkuvõtted ning nende põhjal kujundatakse uued juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi koolitused. Kokku-

võtvat pöörab töötukassa praegusel ajal suuremat tähelepanu meetodi arendamisel oma sotsiaalkaitsespetsialistide koolitamisele ja nende kompetentsi kasvatamisele.

Kriminaalhoolduses on samuti endiselt päevakorras ametnike töö ülevaatamine ja selle tagasisidestus tööprotsesside parendamiseks. Selgus, et sotsiaalkaitsespetsialistid vajavad tagasisidet paremate tulemuste saavutamiseks. Soovituslikult ei tooda välja negatiivset, vaid pigem on need ettepanekud. Kui spetsialisti töös on toimunud areng, pööratakse sellele tähelepanu ja tunnustakse, motiveeritakse. Analüüsist selgub veel, et parendamist vajab koostöö teiste ametiasutustega, nagu töötukassa, kohalikud omavalitsused, Politsei- ja Piirivalveamet, psühholoogid, psühhiaatriakeskused jt. Koostöö eesmärk on luua kontaktid ja hoida ühendust, et juhtum oleks ühine, sest eesmärk on ühine, st et klient saaks oma eluga iseseisvalt toime tulla. Kokkuvõtvat pööratakse kriminaalhoolduses suuremat tähelepanu meetodi arendamisel meeskonnas ühtse praktika kujundamisele.

Järgmisena selgus, et sotsiaalkaitseorganisatsioonide juhid saavad juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamisele oma organisatsioonis kaasa rääkida erinevalt. Sotsiaalkindlustusametis ja töötukassas on valdkonna juhtidel väga hea võimalus aidata kaasa nende valdkonna teenuste, sh meetodite arendamisele. Selgus, et juhid saavad koordineerida, anda teavet, kaasata vajadusel esindusorganisatsioone või konsultatsiooni ettevõtteid, teha ettepanekuid meetodite ja/või teenuste proovimiseks jm. Kriminaalhoolduses toimub teenuste ja meetodite arendamine ministeeriumi tasandil: „*Juurutamise protsessi juures on juba asi valmis. Anname tagasisidet, hinnang on suuline või kirjalik. Küll aga ministeeriumi tasandil on tööühmad, kuid ei kaasa alati kõiki piirkondi, on ette tulnud ka katsetamist. Üldjuhul kaasatakse juhte alles siis, kui teenus on nn valmis. Juhtide ülesandeks on anda tagasisidet, avaldada arvamust. Kaasamine ei ole pidev.*“

Uurides, kuivõrd lähtutakse juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamisel pideva parendamise tsüklist, selgus, et juhid ei ole seda töömeetodit teadlikult rakendanud. Küll aga ilmnes intervjuudest, et näiteks töötukassas viiakse iga kahe aasta järel läbi CAF<sup>3</sup> mudeli põhjal enesehindamine, mis põhineb pideva parendamise tsükli ning mille raames hinnatakse erinevaid kriteeriumeid (näiteks strateegia, eestvedamine,

---

<sup>3</sup> CAF – ingl k *Common Assessment Framework*



töötajad, protsessid, kliendid jt) ning tehakse parendusettepanekud. Enesehindamise käigus tulevad välja ka parendamist vajavad töömeetodid ja teenuste kitsaskohad. Selgus veel, et tegelikult tehakse ka jooksvalt kokkuvõtteid ja analüüse, kuid need ei ole päris sellisel tasemel, mida parendamise tsükkel teoorias ette näeb. Seega püütakse töötukassas siiski lähtuda meetodite ja teenuste arendamisel pideva parendamise tsüklist, kuid seda endale teadvustamata.

Sotsiaalkindlustusameti erihoolekande valdkonna juhi hinnangul ei saa pideva parendamise tsükli nende organisatsioonis rakendada, kuna põhimõtteliselt toimub juhtumi lõpetamine teenusele suunamisega ehk juhtumiplaani rakendamisega. Monitooringut ehk kontrolli ning tulemuste hindamist ei toimu. Teenuse mõju vaadatakse alles uuel hindamisel, s.o ühe või enama aasta pärast. Samas aga selgus, et igapäevatoos puututakse kokku parendamise tsükli põhimõttega teenuste arendamise juures.

Ka kriminaalhoolduses ei lähtuta teadlikult juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamisel pideva parendamise tsüklist, vaid keskendutakse kliendi riskide hindamisele. Siiski selgus, et kriminaalhoolduse sotsiaalkaitsespetsialistid puutuvad oma töös tihedalt kokku pideva parendamise tsükliga, näiteks tehakse uuele kliendile riskihindamine, planeeritakse tegevused, hakatakse neid tegevusi ellu viima. Seejärel kontrollitakse, kas tegevused on tehtud ja kui mingil põhjusel ei ole, püütakse sõnaliselt mõjutada ehk korrigeerida. Kliendile selgitatakse, miks talle määratud tegevuste sooritamine on vajalik jne. Seega lähtutakse ka kriminaalhoolduses pideva parendamise tsükli meetodi rakendamisest, kuid seda teadvustamta.

Järgmisena paluti sotsiaalkaitseorganisatsioonide juhtidel hinnata viiepalliskaalal, kui-võrd oluline roll on klienditagasisidel arendamise juures. Tulemustest selgus, et nii sotsiaalkindlustusametis kui ka töötukassas on kliendi roll tagasisidestamisel väga tähtis. Küll aga selgus intervjuudest, et praegune tagasisidestus teenuste arendamise juures on pigem keskmisel tasemel. Hoolimata teadmisest, et see on vajalik, ei küsita tagasisidet piisavalt või siis ei töötata neid läbi viisil, mis aitaks parendada teenuseid, sh töömeetodeid. Samas selgub, et tagasiside saamine võib olla ka problemaatiline ja/või mitte kanda soovitud eesmärki. Näiteks ei teata, mida teha ja millises osas arvestada või oluliseks pidada psüühikahäirega inimese tagasisidestust. Selgus, et see on mõlemas

organisatsioonis teema, mis vajab läbimõtlemit ning tagasisidestussüsteemi välja-töötamist.

Ka kriminaalhoolduses peetakse kliendi tagasisidestust teenuste ja töömeetodite arendamise juures väga oluliseks. Samas selgus, et otsest tagasisidevormi kui sellist ei ole. Tagasiside on vahetu ja ametnikule väga oluline tööriist. Näiteks kui kliendil saab katseaeg läbi ning tema tagasiside tegevustele ja koostööle oli positiivne, on see juhtumi-korraldajale oluline teave tema tehtud töö kohta. Samas ei ole organisatsiooni vaatest tagasisidestamine praegu primaarne, kuna enamik tööst on seadustega reguleeritud ning paljud kliendid ei tahagi kriminaalhooldusel käia (sundkliendid). Kriminaalhoolduses pööratakse pigem tähelepanu süsteemi arendamisele ja selle parendamisele.

Poolstruktureeritud intervjuu käigus paluti sotsiaalkaitseorganisatsioonide juhtidel hinnata viiepalliskaalal ka koostöö olulisuse rolli teenuse arendamise juures. Kõik uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonid pidasid koostööd teenuste arendamise juures väga oluliseks. Samas ilmnas, et koostöö ei suju ootuspäraselt. Näiteks tõdeti töötukassast, et „*Räägime, kuidas me kaasame teisi organisatsioone, aga tegelikult ei ole muud pooled koostööst eriti huvitatud. Sotsiaaltöötajatel on kujunenud arvamus, et meiega kaasneb neile suur lisakoormus. Põhjustena tuuakse välja ülekoormatus, liigset paberitööd või on ka paljudel eakatel sotsiaaltöötajatel arusaamine, et nende klient ei peagi tööle minema. Organisatsioonide vaheline koostöö võimalikkus on tugevalt seotud subjektiivse arvamusega.*“ Ka sotsiaalkindlustusamet esitab sarnased põhjused mitte-tulemusliku koostöö kohta ning lisab, et metoodiline võrgustikutöö on mõnes piirkonnas väga puudulik.

Kriminaalhooldusvaldkonnas ei ole samas tulnud ette koostöös piiranguid. Selgub, et viimase aasta jooksul on püütud koostööd arendada, kriminaalhooldusvaldkonna sotsiaal-kaitse spetsialistidega ollakse koostööst huvitatud ning tulemusega ollakse rahul. Põhjendustes tuuakse välja, et „*võib-olla seetõttu, et meil on teatud mõttes võim, meil on sanktsioonid, saame aidata teisi ameteid.*“

Kokkuvõtvalt peetakse koostööd teenuste arendamise juures väga oluliseks, aga selle toimimine on pigem keskmisel tasemel. Selgus, et hea koostöö organisatsioonide vahel

lihtsustab kõikide poolte tööd ja klientidele parema abi andmist. Järgmisena paluti sotsiaalkaitseorganisatsioonide juhtidel hinnata viiepalliskaalal, kuivõrd kaasatakse arendusprotsessi erinevaid visualiseerimise vahendeid (prototüübid vms). Töötukassast ja sotsiaalkindlustusametist vastati, et vajadusel kaasatakse arendusprotsessi erinevaid visualiseerimise vahendeid, näiteks teenuste disainereid, ning tehakse koostööd konsultatsiooni ettevõtetega. Samuti on organisatsioonides meeskonnaliikmeid (näiteks projektijuht, osakonnajuht), kes on õppinud teenuste disaini. Kriminaalhooldusvaldkonnas aga pigem ei kasutata teenuste arendamise juures visualiseerimise vahendeid.

Teenuse erinevad kitsaskohad või puudused selgitatakse välja peamiselt partnerite ja klientide kaudu, kelle tagasisidestus on organisatsioonile oluline. Selgus, et nii töötukassas kui ka sotsiaalkindlustusametis käiakse ka ise teenusepakkujate juures paika vaatlemas just sellel eesmärgil. Kriminaalhoolduses aga selgitatakse välja teenuse kitsaskohad analüüsides. Justiitsministeerium teeb igal aastal teenistusvalve järelevalvet osakondade töö üle, võrreldakse elektrooniliste toimikute alusel eelmist aastat ja osakondasid omavahel. Vaadatakse, kas ettekirjutused on arvesse võetud, kas midagi on töös muudetud. Pärnus näiteks analüüsivad lisaks ministeeriumile tööprotsesse metoodikud (sh vanglate metoodikud vangla põhiselt) ja osakonnajuhataja. Tehakse järeldused ja ettepanekud töö parendamiseks ja paremaks soorituseks. Kokku võttes selgitavad töötukassa ja sotsiaalkindlustusamet teenuste kitsaskohad välja erinevate poolte tagasisidestuse kaudu, kuid kriminaalhoolduses tööprotsesside analüüsi ja järeldustega.

Järgmisena uuriti lisaks teenuse kitsaskohtade väljaselgitamise kohta ka sotsiaalkaitseorganisatsiooni juhtidelt, kuivõrd oluline roll on teenuse puudustel ehk kitsaskohtadel selle arendamise juures ning paluti hinnata seda viiepalliskaalal. Analüüsist selgus, et töötukassa ja sotsiaalkindlustusamet peavad väga oluliseks teenuste arendamise juures kitsaskohtade väljaselgitamist. Nende kindlaks määramiseks ja nendest õppimiseks ning teenuste parendamiseks tehakse koostööd teenusepakkujatega, kliendivalimiga ja esindusorganisatsioonidega.

Uurides sotsiaalkaitseorganisatsioonide juhtidel, milline on nende nägemus ideaalsest teenusest, selgus et kõik juhid soovivad mingil määral teenuseid ümber kujundada. Näiteks tõi sotsiaalkindlustusameti erihoolekandetalituse juht välja, et kui inimesel on

abivajadus, peaks ta pöörduma vaid ühte kohta, mis juhi nägemuse kohaselt võiks olla kohalik omavalitsus. Mõte on, et inimene ise ei pea enam edasi muretsema, kuidas ta abi saab, vaid see on kohaliku omavalitsuse korraldada. Kohalikule omavalitsusele on teada, mis dokumendid tuleb aidata kliendil korda ajada (sh alusdokumendid) ning siis toimub ka abivajaduse hindamine ning edasi teenustele suunamine kohaliku omavalitsuse kaudu. Ideaalse teenuse nägemuse juurde kuulus ka see, et sotsiaalkindlustusamet on siis kohalikele omavalitsustele partneriks ja nõustajaks ning ise teenuste osutamisega ei tegeleks. Selgus, et selline nägemus ideaalsest teenusest on kõige kiirem viis kliendile abi andmiseks.

Töötukassa vaatest algab ideaalne teenus õigetest inimestest, kes on juhtumikorraldaja ametikohale valitud, ning tahtest teha juhtumikorralduslikku tööd jne. Ideaalse teenuse puhul on väga oluline ka partnerite koostöövalmidus. Kriminaalhoolduse poolelt selgus, et nägemus ideaalsest teenusest peaks võimaldama rohkem juurdepääse erinevatele elektroonilistele süsteemidele ja ka teenustele. Sarnaselt teistele uuringus osalenud organisatsioonidele selgus, et ka kriminaalhoolduses soovitakse rohkem aktiivsust koostööpartneritelt ning ühist arusaama ühisest kliendist. Lisaks selgub, et kõiki teenuseid võiks olla võimalik rohkem saada ja need võiksid olla kättesaadavamad. Kuna kriminaalhooldus ise teenuseid sisse ei osta, võiks olla partnerid, kuhu kliente suunata. Sarnaselt sotsiaalkindlustusameti nägemusele arvab ka kriminaalhooldus, et kohalikul omavalitsusel võiksid olla suuremad kohustused ja koordineerimise roll, nagu tegevusplaani koostamine, kuid kliendi järelevalve on kriminaalhoolduse korraldada. Kokkuvõtvalt selgus, et ideaalne teenus algab õigest sotsiaalkaitsespetsialistist, seejärel organisatsioonide vahelisest aktiivsest koostööst ja arusaamisest ühisest kliendist ning kohaliku omavalitsuse rolli suurendamisest.

Järgmisena paluti hinnata sotsiaalkaitseorganisatsioonide juhtidel viiepalliskaalal järgmise väite olulisust: „Kliendist saab oluline ressurss kõrge teenuse kvaliteedi loomisel ning fookus peab seejuures olema asetatud kliendile, tema oskuste arendamisele ja teenuse tarbimise protsessi lihtsustamisele“. Tulemustest selgus, et enamik vastajaid pidasid seda väidet enda jaoks väga oluliseks.

Edasi paluti valida sotsiaalkaitseorganisatsiooni juhtidel kolme väite vahel ning anda hinnang, milline nendest väidetest iseloomustab tema lähenemist kõige enam. Väited, mille vahel sotsiaalkaitse spetsialist valiku tegi, olid järgmised:

- a. Mina loon kliendile väärtust ehk klient saab kvaliteetset teenust tarbida vaid juhul, kui ma pakun talle teenust.
- b. Klient loob väärtust ehk klient saab kvaliteetset teenust, kui ta ise panustab.
- c. Väärtuse loomine on ühisloome, milles me oma organisatsioonis loome kõik eeldused teenuse tarbimiseks ja aitame klienti teenuse vältel ning klient panustab ja kasutab neid eeldusi, et vormida endale hea kogemus.

Selgus, et kõik sotsiaalkaitseorganisatsiooni juhid peavad kõige omasemaks väidet C, mis tõdeb, et väärtuste loomine on ühisloome. Järgmisena uuriti sotsiaalkaitseorganisatsiooni juhtidelt, kas ja kuidas selgitatakse organisatsioonis välja, mida on kliendil vaja kvaliteetse teenuse saamiseks. Tulemuste järgi selgitatakse kliendi vajadused välja peamiselt partnerite ja klientide kaudu, kelle tagasisidestus on organisatsioonidele olulise tähtsusega. Nii töötukassas kui ka sotsiaalkindlustusametis käiakse ka ise teenusepakkujate juures paikvaatlemas just sellel eesmärgil. Kriminaalhoolduses aga selgitatakse välja teenuse kitsaskohad analüüsides.

Lisaks uuriti, kuidas toimub uuringus osalenud organisatsioonides väärtuste loomine kliendile. Tulemuseks on, et kõik uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonid loovad väärtust kliendile koostöös kliendiga, mis aitab kliendil endaga, oma perega ja kogu ühiskonnaga toime tulla, ning kõik tegevused on kliendi parema elukvaliteedi tagamiseks.

Viimasena paluti sotsiaalkaitseorganisatsioonide juhtidel hinnata viiepalliskaalal, kui võrd uuritakse teenuse arendamise eel kliendi suutlikkust abi vastu võtta. Analüüsi tulemustest selgus, et nii töötukassas kui ka sotsiaalkindlustusametis pigem eeldatakse või oletatakse, et klient tahab ise abi vastu võtta, kuna teenuste aluseks on kliendi avaldus ehk tahe. Samuti ei uurita kriminaalhoolduses teenuse arendamise eel, kuidas suudab klient abi vastu võtta. Pigem suunatakse ja selgitatakse jõuliselt, et klient saaks aru talle abi osutamise kasulikkusest. Seejärel eeldatakse, et klient suudab ka abi vastu võtta.

Kõrvutades saadud tulemusi teooriaga, on näha, et osalt on teooria ka praktikas rakendatav. Teooria kohaselt ei tohi teenuste kogum olla planeeritud, vaid lähtuv organisatsioon ja selle võrgustiku võimalustest ehk teenuste valikust, mida organisatsioon ja võrgustik praegu pakuvad. (Payne, 2000; Kiis, 2006) Teenusepakkuja peab kaasama erinevaid teenusepakkujaid ehk looma võrgustiku pakkumaks kliendile seda, mida ta üksinda ei suudaks (Vargo & Lusch, 2008). Uuringust aga selgus, et praktikas ei täida võrgustikutöö tänapäeval oma oodatud eesmärki ning ei tööta viisil, mis aitaks pakkuda klientidele seda, mida üksinda ei suudeta. Kinnitust sai, et avaliku sektori sotsiaalteenuste osutamisel ei piisa, kui probleemiga tegeleb vaid üks organisatsioon (Andersson & Liff, 2012).

Uuringust selgus, et teadlikult PDCA-ringi ei rakendata, kuid siiski ilmnevad protsessis selle etapid. Samas rakendatakse praktikas pideva parendamise tsüklit vaid osaliselt, kuigi selle kordamine on oluline, et protsesse pidevalt parendada (Pietrzak & Paliszkiewicz, 2015). PDCA-ring algab olemasoleva olukorra selgitamisega ning arenguplaani formuleerimisega ja selleks vajalike andmete kogumisega. Kui see plaan on lõpetatud, siis hakatakse seda rakendama. Järgmiseks kontrollitakse, kas plaani rakendamine on kaasa toonud oodatud arengu, ning seejärel korrigeeritakse vajadusel plaani, nt alustatakse uue ringiga oodatud tulemuse saavutamiseks. (Imai, 1986) Tsükli osaline rakendamine võib endaga kaasa tuua klientide vajaduste rahuldamata jätmise, mis seejärel tähendab, et juhtumikorralduse efektiivsus ei ole hea ning teenused ei täida oma eesmärki.

Carlgren, Rauth ja Elmquist (2016) märgivad, et disainmõtlemise üks oluline komponent on probleemi kindlaks määramine, mis eeldab probleemi põhjalikku läbimõtlust ning väljendub selle lahendamises. Olulised disainmõtlemise tunnused on ka kliendikesksus, visualiseerimine, eksperimenteerimine ja mitmekesisus. Viimane väljendub eelkõige koostöös. (Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016) Disainmõtlemisel, sh visualiseerimisel ja testimisel, on teenuste arendamise juures oluline roll (Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016; Holmlid & Evenson, 2008; Patricio *et al.*, 2011; Stickdorn & Schneider, 2011). Probleemi kindlaks tegemise ja kliendikesksuse osas selgus, et uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonides ilmnevad disainmõtlemise tunnused. Samas on visualiseerimises, eksperimenteerimises ja mitmekesisuses veel arenguruumi ning

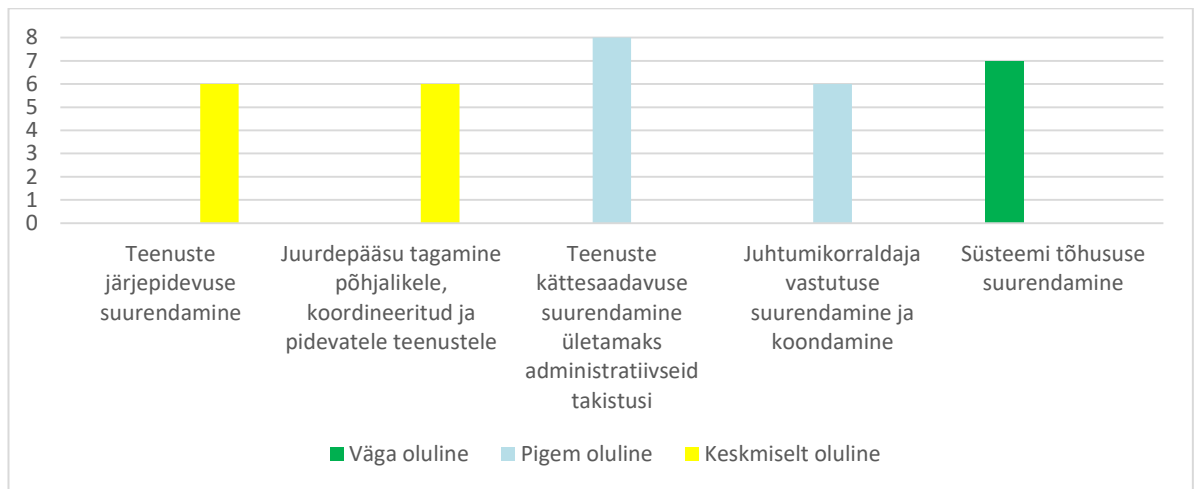
osaliselt vastatakse nendele tunnustele, kuid veel mitte täielikult. Seega on ka arendamise aspektis veel palju arenguruumi oluliste tegevuste juurutamisel.

Teenuste järjepidevuse suurendamine on juhtumikorralduse üks peamistest eesmärkidest (Intagliata, 1982), kuid uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonides ei ole see praegu meetodi rakendamisel põhiline. Juurdepääsu tagamine põhjalikele, koordineeritud ja pidevatele teenustele on juhtumikorralduse üks peamistest eesmärkidest (*Ibid.*), kuid uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonides ei ole see juhtumikorralduse rakendamisel veel oluliseks eesmärgiks saanud. Samas on märgata, et seda peetakse organisatsioonides üha olulisemaks ning aluseks on mõtlemis-paradigmade muutus.

Teenuste kättesaadavuse suurendamine administratiivsete takistuste ületamiseks on juhtumikorralduse üks põhieesmärkidest (Intagliata, 1982) ning uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonides peetakse seda eesmärki juhtumikorralduse rakendamisel pigem oluliseks. See tähendab, et eesmärk on tänapäeval juhtumikorralduse rakendamisel üks tähtsamaid, kuna erinevad administratiivsed takistused piiravad oluliselt teenuste pakkumist. Juhtumikorraldaja vastutuse suurendamine ja koondamine on juhtumikorralduse üks peamistest eesmärkidest (*Ibid.*). Selgus, et sotsiaalse rehabilitatsiooni teenuseid osutavate organisatsioonide juhtumikorraldajad on valmis võtma oma töös suuremat vastutust kui seda on praegu. Seega lähtuvalt teooriast ei täida uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonides rakendatav juhtumikorraldus praegusel ajal juhtumikorraldajate vastutuse suurendamise ja koondamise eesmärki. Leitakse, et vastutus peaks olema enam ka kliendil ning jagatud.

Süsteemi tõhususe suurendamine, et kliendid saaksid õigel ajal sobilikke ja vajalikke teenuseid, on juhtumikorralduse üks viiest peamisest eesmärgist (Intagliata, 1982). Uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonid peavad seda eesmärki juhtumikorralduse rakendamisel oma töös oluliseks. Juhtumikorralduse eesmärkidest ilmneb, et praegune praktika uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonides juhtumikorralduse eesmärkide osas ei ole teooriaga kooskõlas ning on pigem liikumas selles suunas. Vaid kahte teorias esitatud eesmärki on uuringus osalenud organisatsioonides juhtumikorralduse rakendamisel olulised nende igapäevatöö korraldamises (vt joonis 7 lk 56). Samas sai selle töö teooriaosa kinnitust, et kuigi juhtumikorralduse programmid võivad

olla erinevad, on neil enamasti palju ühist eesmärkide ja ülesannete osas (Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2012).



**Joonis 7.** Juhtumikorralduse eesmärkide olulisus sotsiaalkaitse spetsialistide töös (autori koostatud)

Juhtumikorralduse põhifunktsioonide osas kattub uuringus osalenud organisatsioonide praktika Weili ja Karlsi (1985, viidatud Hall, Carswell, Walsh, Huber & Jampoler, 2002 vahendusel) esitatud kaheksa juhtumikorralduse põhifunktsiooniga. Lisaks andsid põhifunktsioonide küsimused kinnitust sellele, et juhtumikorraldus on strateegia (Busschers, Boendermaker, & Dinkgreve, 2016), mille eesmärk on tõsta ligipääsetavust inimeste eluks ja ühiskonna toimimiseks vajalikele ressurssidele, soodustades nende inimeste osalemist ja vähendades teenuste vajadust (Hall, Carswell, Walsh, Huber & Jampoler, 2002). Kinnitust sai ka teoorias toodu, et juhtumikorralduse omaduseks on probleemide ja vajaduste hindamine, planeerimine ja teenusele suunamine ning pidev tugi juhtumi vältel (Burns, Fioritti, Holloway, Malm, & Rössler, 2001).

Uuringust selgus, et erinevates sotsiaalkaitseorganisatsioonides määrasid sotsiaalkaitse spetsialistid enda rolle protsessis erimoodi. See on ka oodatav tulemus, sest kõik neli rolli – hindaja, planeerija, korraldaja ja toetaja – on lähtuvalt juhtumikorralduse põhifunktsioonidest juhtumikorraldaja rollideks ning täidavad kõiki neid rolle (Hall, Carswell, Walsh, Huber & Jampoler, 2002). See tuleneb ka sellest, et need rollid kattuvad juhtumikorralduse omadustega (vt eelmise lõigu lõpp) (Burns, Fioritti, Holloway, Malm & Rössler, 2001).



Lähtuvalt teoriast saab uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonides rakendatavat juhtumikorraldust nimetada juhtumikorralduseks, kuna meetodi rakendamise protsess hõlmab endas kolme olulist tunnust (Payne, 2000): vajaduspõhisus, võimalikest valikutest kliendi vajadustele vastava ühtse teenuse kogumi loomine ning pidev kontrollimine ja tulemuste hindamine.

Vaadates tagasi küsimusele, kas probleemidega tegeletakse kliendist või organisatsioonist lähtuvalt, saab väita, et efektiivsuse probleemi tekitab lähenemine, kus ei tegeleta probleemiga kliendist lähtuvalt (Westrup, 2016). Seda on tõestanud mitmed uuringud (Carlsson-Wall, Kraus, & Lind, 2011) ning ka selle töö uuringutulemused tõestasid, et paljud sotsiaalteenuseid osutavad avaliku sektori organisatsioonid lähtuvad oma töös seest-välja-perspektiivist ehk organisatsiooni vaatest, kuigi peaks lähtuma väljast-sisse-perspektiivist ehk kliendi vaatest (Westrup, 2016). Uuringust selgus, et sisuliselt tegeletakse probleemidega vastavalt organisatsiooni võimalustele, kuid teenusele lähenetakse kliendikeskselt. Teenuste juhtimise paradigmat lähtuvalt tuleb kliendi situatsioon asetada keskmeks ning selle põhjal alustada teenuse protsessi (Grönroos & Raval, 2011; Grönroos & Voima, 2013; Normann & Ramirez, 1993; Prahalad ja Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004).

Nii fookusgrupi kui ka individuaalsete intervjuudega sai kinnitust teoorias esitatut, mille kohaselt on oluline, et kogu personal mõistaks ja oleks võimaline võtma vastutust teenuse protsessi üle. Lisaks kinnitab uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonide praktika Edvardssoni ja Witelli väidet, mille kohaselt saab kliendist oluline ressurss kõrge teenuse kvaliteedi loomisel ning fookus peab seejuures olema asetatud kliendile, tema oskuste arendamisele ja teenuse tarbimise protsessi lihtsustamisele. (Westrup, 2016) Selline lähenemine toob esile, et personal saab täiendada kliendi oskusi ja tegevusi väärtuse loomisel (*Ibid.*) ning personal on klientidele teenuse looja (Vargo & Lusch, 2008) ja pigem tugifunktsioon (Grönroos, 2008), mil ta ise loob endale lahendust ja väärtust teenust tarbides (Grönroos & Raval, 2011; Grönroos & Voima, 2013).

Analüüsi tulemusel selgus, et enamik sotsiaalkaitse spetsialiste peavad kõige olulisemaks, et väärtuste loomine on ühisloome. Samal seisukohal olid ka sotsiaalkaitseorganisatsioonide juhid. See kinnitab teeninduskeskset lähenemist (Vargo & Lusch,

2004), mille kohaselt on klient väärtuse looja ja iseendale pakkuja teenuse protsessi vältel ning personal aitab tal endale väärtust luua (Grönroos, 2008) koos vajalike eeldustega (Westrup, 2016). Ühtlasi järeltab töö autor sellest disainmõtlemise omaks võtmist ja liikumist kliendikesksemate organisatsioonide poole.

Teenuse arendamise seisukohast on oluline keskenduda kliendile, tema ootustele ja kasutajakogemusele (Stickdorn & Schneider, 2011) ning vastavalt sellele identi-fitseerida probleem ning leida lahendus (Klaar, 2014). Uuringus osalenud organisatsioonides tegeletakse kliendi vajaduste ja soovide väljaselgitamisega, kuid kliendi tagasiside kogumine ja kasutamine vajab arendamise juures süsteemsemat lähenemist.

Teenuste disainis on vigadel ja kitsaskohtadel teenuste arendamises oluline roll ning nende ilmumine on soovitatav ning edasiviiv element parema teenuse arendamiseks (Stickdorn & Schneider, 2011). Ka selles uuringus osalenud organisatsioonides on kitsaskohtadel oluline roll arendusprotsessis. Kitsaskohad näitavad, milliste osadega tuleb tegeleda olemasoleva paremaks muutmiseks.

Teenusepakkujal on vaja teada, kuidas klientide väärtuse loomine toimub ja millist tuge nad selle juures vajavad, et seejärel oma tegevusi vastavalt sellele sobitada. Kliendikesksest lähenemisest tulenevalt on oluline mõista, kuidas klient suudab teenuse protsessis abi vastu võtta. (Westrup, 2016) Uuringus osalenud organisatsioonides praegu seda üldiselt ei uurita, kuigi see on üks aluseid olemaks kliendikeskne organisatsioon. See on ka põhjus, miks organisatsioonid ise peavad end kliendikeskseteks, kuid reaalsuses ei vasta täielikult selliste organisatsioonide tunnustele.

### **2.3. Eesti avaliku sektori juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamise tegevusuuringu järeldused ja ettepanekud**

Lähtuvalt tehtud uuringust ja selle tulemustest saab võtta kokku peamised järeldused, mis ilmnesid uuringu erinevates etappides: hetkeolukorra väljaselgitamine; juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamine; juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamine (vt tabel 4 lk 25). Esimesed kaks etappi olid vajalikud, et mõista

hetkeseisu ning alust teenuste arendamisele. Ilma rakendamise praktikat teadmata ei ole võimalik uurida ja teha põhjendatud ettepanekuid meetodi arendamiseks.

Uuringu esimesest etapist, hetkeolukorra väljaselgitamisest, saab järeldada, et juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamise ja arendamise puhul on praegu järgmised probleemid:

- Juhtumikorralduse tööprotsessid on seaduse tasandil reguleerimata – seaduseandja ei ole pidanud vajalikuks seda seaduse tasandil teha.
- Seaduse tasandil on vastutaja reguleerimata – seaduses ei ole otseselt kindlaks määratud, kelle kohustus või õigus on määrata juhtumi koordineerija.
- Organisatsioonisisestes dokumentides on valdkonnaülese koostöö tegevuste protsess kajastatud puudulikult või puudub sootuks. Samas vajab erinevate sotsiaalkaitseorganisatsioonide omavaheline koostöö olulisi muudatusi, et tagada ini-meste integreeritus, efektiivsete ja kvaliteetsete teenuste kättesaadavus ehk sisuliselt vajab arendamist võrgustikutöö.
- Teenuste kättesaadavus ei ole tihtipeale kliendile mugav (tuleneb mõneti organisatsioonide vahelise koostöö puudulikkusest, kuid ka kliendikeskse lähenemise ebatäielikust rakendamisest).
- Kliendi probleemide lahendamine ei ole erinevate sotsiaalkaitse spetsialistide osavõtul alati järjepidev protsess, mistõttu võivad kliendid tunnetada oma probleemiga üksi jäämist ning segadust edasiste tegevuste osas.
- Juhtumid lõpetatakse liiga vara ehk kliendi teenusele suunamisega.

Neist probleemidest ilmnes uuringu esimeses etapis kõige enam koostöö puudulikkus. Organisatsioonide töös tunti vajadust kaasata pooli ning ühetaoliste andmete ühise registri järele, mis koondaks informatsiooni erinevatest registritest vähendamaks dubleerimist ja lisaaja ja -raha kulu. Teise olulise probleemina ilmnes, et kliendikeskse lähenemine ei ole uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonides saanud veel tavaks. Samas liigutakse selle poole ning selle olulisust on teadvustatud.

Kliendikeskse lähenemise puhul on probleemiks ka juhtumikorralduse kui meetodi rakendamise lõpetamise koht. Läbiviidud uuringu mitmes etapis ilmnes, et juhtumid lõpetatakse kliendi teenustele suunamisega, mis on autori hinnangul protsessi liiga kiire

ja varajane lõpetamine, sest klient ei pruugi pärast teenustele suunamist siiski saavutada planeeritud seisundit (näiteks iseseisvat toimetulekut). Lisaks eeldavad nii juhtumikorralduse, PDCA-tsükli kui ka teenuste disaini loogikad edasisi tegevusi olukorra ja tulemuste hindamiseks. Alles pärast tulemuslikkuse hindamist ja oodatud tulemuste saavutamist peaks juhtumi lõpetama. Negatiivsete tulemuste korral peaks protsess uuesti algama ehk liikuma tagasi esimesse etappi, kus hinnatakse (täiendavaid) vajadusi, selgitatakse välja hetkeolukord ning kogutakse lisaandmeid (vt lisa 1).

Tänapäeval lähtutakse sotsiaalkaitseorganisatsioonides seest-välja-perspektiivist, st probleemidele lähenetakse organisatsioonist lähtuvalt. Kliendi vajadusi küll üldiselt mõistetakse, kuid neid ei võeta oma töös aluseks. Sotsiaalkaitse spetsialistid hindavad oma lähenemist teenustele kliendikesksena, kuid uuringutulemustest nähtub, et tegelikkuses jääb sellisest lähenemisest puudu. Klient peab ise väga palju vaeva nägema, et tema vajadused saaksid sotsiaalkaitseorganisatsioonide pakutavate teenustega rahuldatud. Peamiselt lähtutakse organisatsiooni eesmärkidest ja võimalustest, mis tähendab, et klient ei pruugi saada temale vajalikku abi pikemas perspektiivis. Lisaks ei rakendata juhtumikorralduse kui meetodi kõiki etappe ning ei veenduta, et kliendi probleem saab lahenduse.

Uuringu teisest etapist, juhtumikorralduse rakendamise väljaselgitamisest, saab järeldada, et juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamise puhul on praegu järgmised probleemid:

- Sotsiaalkaitseorganisatsioonide finantsressursside nappuse tõttu ei ole klientidel võimalik saada vajatud teenust õigel ajal ja vajalikus mahus. Piiravateks teguriteks on organisatsioonide administratiivsed takistused, mis tulenevad peamisest sotsiaalkaitseorganisatsioonide eelarvest. Ooteaeg teenusele jõudmiseks võib küündida aastani (näiteks sotsiaalkindlustusametis võib klient saada otsuse teenusele pääsemiseks kuni 40 tööpäevaga, kuid sama otsuse alusel jõuda teenuse tarbimiseni aga alles aasta pärast).
- Vajalike teenuste kättesaadavus on piiratud.
- Ei osata kliendile pakkuda teenust, mille järele on tal vajadust.
- Sotsiaalkaitse spetsialistid lähevad oma töös peamiselt organisatsiooni vaatest ning kliendi probleem ei ole alati lähtekohaks.

- Vähene organisatsioonide vaheline koostöö ehk võrgustikutöö tase on madal.
- Ei teata, milliseid teenuseid pakuvad teised sotsiaalkaitseorganisatsioonid.
- Juhtumikorralduse protsessi ei rakendata sotsiaalkaitseorganisatsioonides ühetaoliselt, peamiselt just tulemuste kontrollimist.
- Juhtum lõpetatakse kliendi teenusele suunamisega.
- Klient on valesti suunatud.

Ka juhtumikorralduse rakendamist uurides ilmnes probleemina kliendikesksuse teema. Näiteks isegi kui organisatsioonid mõistavad kliendi vajadusi, ei osata mõelda niivõrd kliendikeskselt, et pakkuda talle tema vajadustele vastavat teenust ehk ei osata kliendi vajadusi siduda vajatud teenustega. Puudu jääb teadmistest, millise teenusega saab mingit kindlat kliendi vajadust rahuldada. Kuigi sotsiaalkaitse spetsialistid mõistavad kliendi vajadusi ning nende olulisust, siis üldiselt ei lähtuta oma töös neist. Tihti peale on aluseks organisatsiooni eesmärgid ja/või võimalused. Lisaks on juhtumikorralduse rakendamise juures oluliseks probleemiks finantsressursside nappus, mis tingib mitmeid teisi probleeme, nt ei ole võimalik kliendile teenust pakkuda õigel ajal või ei saa alati ka kõiki olulisi teenuseid vajalikus mahus kliendile võimaldada. Viimast probleemi mõjutavad lisaks finantsressursside puudusele ka organisatsiooni enda eesmärgid, strateegia ja muude ressursside (personal jm) piiratus.

Nagu ka uuringu esimeses etapis, s.o hetkeolukorra väljaselgitamisel, ilmnes ka uuringu teises etapis probleemina sotsiaalkaitseorganisatsioonide vahelise vähese koostöö ehk võrgustumise teema. Organisatsioonid ei tee omavahel piisavalt koostööd ning ei teata teiste sotsiaalkaitseorganisatsioonide pakutavaid teenuseid, mis muudab ühtse süsteemi puudulikuks. Seega tuleb süsteemi täiendada selle tõhususe suurendamiseks. Lisaks organisatsioonide vahelise koostöö puudusele (või vähesusele) ilmnes koostöö probleem ka organisatsioonide sees. Probleemiks on ka see, et organisatsioonid rakendavad juhtumikorraldust erinevalt. Näiteks ei ole juhtumikorralduse protsessi olulised etapid, nagu kontrollimine ja tulemuste hindamine (vt lisa 1), kõigis uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonides ühetaolised ja toimivad. Samas tuli see probleem kaudselt välja ka uuringu esimeses etapis, kus tutvuti erinevate valdkondlike dokumentidega.

Esimese uuringu etapi osas järeltas autor probleemina juhtumikorralduse tööprotsesside etappide vähest kirjeldamist seaduse tasandil, kuid autori hinnangul on need probleemid omavahel väga seotud. Kuna seaduse tasandil ei ole protsess ette kirjutatud, annabki see sotsiaalkaitseorganisatsioonidele vabaduse kujundada juhtumikorralduse protsessi enda soovi järgi. Näiteks töötukassas küll hinnatakse tulemusi ehk tegeletakse ka juhtumikorralduse protsessi viimase etapiga, kuid seda võrdsustatakse kliendi naasmisega tööhõivesse. Töö autori hinnangul ei ole ka see piisav, sest tulemuste mittetäielik hindamine võib tähendada, et sama klient võib peagi naasta organisatsiooni teenuseid tarbima, kuna lahendus ei vastanud kliendi tegelikele vajadustele või ootustele. Samas ei toimi sotsiaalkindlustusameti väitel kontrollimise ja tulemuste hindamise etapid. Tulemusi hinnatakse vaid siis, kui tekib uus rehabilitatsioonivajadus (see võib juhtuda aasta või enama aja pärast).

Korduva probleemina kerkis esile ka juhtumikorralduse protsessi liiga varajane lõpetamine, kuid ka see on oluliselt seotud eelmise probleemiga (protsessi oluliste etappide mitterakendamine), sest kui plaani rakendamisele ei järgne teisi juhtumikorralduse protsesse, saabki sellest etapist juhtumikorralduse protsessis viimane. Kriitilise tähtsusega probleemiks juhtumikorralduse rakendamisel on valesti suunatud klient – klient suunati tarbima valet teenust ning see ei lahendanud probleemi, mille leevendamine ja/või lahendamine oli teenuse eesmärgiks. Valesti suunatud klient tähendab organisatsioonile suuremat rahakulu ning kliendile suuremat ajakulu ja probleemi lahenduse edasilükkumist.

Juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamisega ei tegeleta iga päev, kuid uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonides pööratakse järjest enam tähelepanu kliendikesksele teenindusele. Teenuste arendamiseks, sh meetodi paremaks rakendamiseks, ei peljata kaasata konsultatsiooni ettevõtteid ega ekspertidest välisvaatlejaid, kes annavad sõltumatut tagasisidet. Tähelepanu on hakatud pöörama sotsiaalkaitsespetsialistide koolitamisele ning töötatakse välja uuenduslikke koolitusprogramme, et parandada juhtumikorraldusliku töömeetodi kvaliteeti. Seega toimub peamine arendustegevus personali koolitamise ja ekspertide kaasamise kaudu, mis tähendab, et pigem

tegeletakse organisatsioonides tööprotsesside parendamisega, kuid otseselt juhtumikorralduse kui meetodi arendamisega teadlikult mitte.

Uuringu kolmandast etapist, juhtumikorralduse arendamise väljaselgitamisest, saab järeldada, et juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamise puhul on praegu järgmised raskused:

- Sotsiaalkaitseorganisatsioonid ei küsi klienditagasisidet piisavalt või ei töötata neid läbi viisil, mis aitaks arendada teenuseid (sh juhtumikorraldust kui meetodit).
- Juhtumikorralduse protsessi rakendatakse osaliselt.
- Koostöö teiste sotsiaalkaitseorganisatsioonidega on puudulik.
- Eeldatakse, et klient tahab abi vastu võtta.
- Algatus teenuse tarbimiseks tuleb pigem kliendilt – klient ise arvab, et ta vajab üht või teist teenust.

Oluline probleem, mis takistab juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamist, on seotud klienditagasiside kogumise ja analüüsimisega. Kuigi teadvustatakse selle olulisust ja rolli arendusprotsessis, siis ei küsita klientidelt praegusel ajal piisavalt tagasisidet või ei analüüsita saadud tagasisidet piisavalt vajaliku informatsiooni saamiseks arendusprotsessiks. Ka rakendamise uurimiseks tehtud intervjuudest järeldab töö autor, et probleem on juhtumikorralduse kui sotsiaaltöömeetodi osalises rakendamises. Kuigi meetod on kasutusel, ei läbita juhtumikorralduse protsessi kõiki etappe (vt lisa 1). Tulenevalt sellest on meetodit tervikuna keeruline arendada ning esmalt tuleks alustada selle täielikust rakendamisest, et edaspidi oleks võimalik arendada tulemuslikumaks.

Sarnaselt uuringu kahele esimesele etapile ilmnes ka kolmandas etapis ehk arendamise uurimise juures organisatsioonide vahelise koostöö probleem. Koostöö on puudulik või ei suju ootuspäraselt. Järeldatuna sotsiaalkaitseorganisatsioonide valdkonna juhtidega tehtud intervjuudest leiab töö autor, et organisatsioonid eeldavad või oletavad, et klient tahab ise abi vastu võtta ehk lähtutakse organisatsiooni vaatest, mitte kliendi vaatest. Intervjuudest sotsiaalkaitse spetsialistidega ilmnes, et pigem lähtutakse töös ehk juhtumikorralduse rakendamisel organisatsiooni vaatest. Kliendi vajaduste ja soovide väljaselgitamisel on levinud, et algatus teenus(t)e tarbimiseks tuleb pigem kliendilt ehk klient

ise avaldab soovi mingit teenust tarbida ehk abi saada. Seega jällegi taandub teema kliendikeskse lähenemise puudulikkusele uuritus sotsiaalkaitseorganisatsioonides.

Seega saab kokkuvõtvalt järeldada, et peamised probleemid juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamisel ja seega katsumused meetodi arendamisel on järgmised:

- kliendikeskse lähenemise vähesus või puudumine juhtumikorralduse kui meetodi rakendamisel;
- sotsiaalkaitseorganisatsioonide vahelise koostöö ehk võrgustikutöö vähesus ja vajaka jäämine;
- juhtumikorralduse protsessi mittetäielik rakendamine.

Selle töö ressursimahukamaks ettepanekuks on teha täpsustusi seadustes, et juhtumikorralduse protsess oleks selgemalt määratud. See võimaldab sotsiaalkaitseorganisatsioonidel rakendada ühetaolist juhtumikorralduse protsessi ning võimaldab omakorda organisatsioonidel paremini koostööd teha, kuna töö põhialused ja protsess on sarnased. Lisaks võimaldab see likvideerida probleemi, mis seisneb juhtumikorralduse protsessi mittetäielikus rakendamises ning liiga varajases teenuse lõpetamises. Sisuliselt võimaldab täpsustamine seadustes leevendada mitut erinevat juhtumikorralduse rakendamise probleemi, mis omakorda võimaldab edaspidi juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit tõhusamalt arendada.

Kliendikeskse lähenemise puudulikkus oli selle magistritöö uuringus ilmnunud üks olulisemaid puudusi. Kliendikeskne lähenemine on disainmõtlemise ning seega ka kliendi vajadustest lähtuva teenuse, sh meetodi arendamise oluliseks aluseks. Juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit ei saa tõhusalt arendada, kui meetodi rakendamisele ja arendamisele ei lähtuta kliendi ehk väljast-sisse-perspektiivist. Järgnevalt (vt tabel 5 lk 65) esitab autor kliendikesksuse vähesuse probleemi ning ettepanekud selle lahendamiseks või leevendamiseks.



**Tabel 5.** Ettepanekud juhtumikorralduse arendamise tõhustamiseks lähtuvalt kliendikesksuse probleemist (autori koostatud)

Probleem	Alamprobleem	Peamine ettepanek	Lisaettepanekud
<b>Kliendikeskse lähenemise vähesus</b> või puudumine juhtumikorralduse kui meetodi rakendamisel	Teenuste kättesaadavus ei ole tihtipeale kliendile mugav	Arendada organisatsioonides <b>disain-mõtlemise rakendamist</b>	Rakendada teenuste disaini, et muuta teenuste kättesaadavus kliendi vajadustele vastavaks ja talle mugavamaks
	Kliendi probleemide lahendamine ei ole erinevate sotsiaalkaitse spetsialistide osavõtul alati järjepidev protsess		Arendada organisatsioonisisest koostööd; sätestada organisatsioonis juhtumikorralduse hea tava, mis soodustab järjepidevat protsessi erinevate isikute koostöö kaudu
	Juhtumid lõpetatakse liiga vara ehk kliendi teenusele suunamisega		Juhtumikorralduse protsessi täielik rakendamine
	Ei osata kliendile pakkuda teenust, mille järele on tal vajadust		Koolitada personali oma organisatsiooni kui ka teiste seotud sotsiaalkaitseorganisatsioonide pakutavate teenuste osas
	Sotsiaalkaitse spetsialistid lähtuvad oma töös peamiselt organisatsiooni vaatest		Tähtsustada kliendikeskse lähenemise olulisust ja juurutada selle rakendamist
	Eeldatakse, et klient tahab abi vastu võtta		Lõpetada eeldamine, sest eeldused võivad segada tõhusat juhtumikorralduse rakendamist
	Algatus teenuse tarbimiseks tuleb pigem kliendilt		Selgitada välja kliendi vajadused ja leida ise kliendile vajalikud teenused

Juhtumikorraldus on olemuselt sotsiaaltöö meetod, mis autori hinnangul eeldab koostööd, et pakkuda kliendile tema vajadustest lähtuvaid teenuseid ehk koordineerida erinevaid võimalikke teenuseid kliendi individuaalse vajaduse alusel. Seega on juhtumikorralduse kui meetodi tõhususe aluseks efektiivne koostöö ehk võrgustikutöö sidusorganisatsioonidega, kes pakuvad teisi sarnaseid teenuseid. Oluline on juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamise juures jälgida koostöösuhteid ning ka neid arendada. Järgmisena esitab autor sotsiaalkaitseorganisatsioonide vahelise koostöö vähesuse probleemi ning ettepanekud selle lahendamiseks või leevendamiseks (vt tabel 6 lk 66).

**Tabel 6.** Ettepanekud juhtumikorralduse arendamise tõhustamiseks lähtuvalt koostöö probleemist (autori koostatud)

<b>Probleem</b>	<b>Alamprobleem</b>	<b>Peamine ettepanek</b>	<b>Lisaettepanekud</b>
Sotsiaalkaitse-organisatsioonide vahelise <b>koostöö</b> ehk <b>võrgustikutöö vähesus</b> ja vajaka jäämine	Organisatsiooni-sisestes dokumentides on valdkonnaülese koostöö tegevuste protsess kajastatud puudulikult või puudub sootuks	Sotsiaalkaitseorganisatsioonide teadlik ja planeeritud koostöö edendamine (infopäevad, -seminarid, koolitused, koostööplaanid jne); üheskoos välja selgitada kattuvad teemad, koostöö kohad ja/või valdkonnad; leppida ühiselt kokku valdkonnaülese koostöö tegevused ja protsess	Organisatsiooni-sisestes dokumentides kajastada valdkonnaülese koostöö tegevuste protsess
	Ei teata, milliseid teenuseid teised sotsiaalkaitse-organisatsioonid pakuvad		Tuleb tutvuda teiste sotsiaalkaitse-organisatsioonide pakutavate teenustega, et teada, mida üheskoos saadakse kliendile pakkuda – koostöö kliendi abistamisel

Efektiivne juhtumikorralduse protsess eeldab kõikide protsessi etappide läbimist. Selleks et üldse juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit arendada (tõhusamaks muuta), on vaja seda esmalt rakendada. Siinkohal on oluline terve protsessi rakendamine, alustades vajaduste hindamisest ja lõpetades tulemuste hindamisega. Kuna protsessi viimane etapp, tulemuste hindamine, võib näidata, et protsessi tuleb uuesti alustada, siis etappide vahele jätmisega ei pruugi selleni jõuda ning kliendi vajadus võib jääda rahuldamata. Arendamise seisukohalt toetavad pideva tsükli loogikat disainmõtlemise kontseptsioon, PDCA-tsükkel ja teenuste disaini protsess (vt lisa 1). Alljärgnevalt esitab autor juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi protsessi rakendamise probleemi ning ettepanekud selle lahendamiseks või leevendamiseks (vt tabel 7 lk 67). Probleemi peamine põhjus seisneb selles, et juhtumikorralduse tööprotsessid on seaduse tasandil reguleerimata, sellest lähtuvalt on sõnastatud ka peamine ettepanek.

**Tabel 7.** Ettepanekud juhtumikorralduse arendamise tõhustamiseks lähtuvalt juhtumikorralduse protsessi rakendamise probleemist (autori koostatud)

Probleem	Alamprobleem	Peamine ettepanek	Lisaettepanekud
Juhtumikorralduse protsessi mittetäielik rakendamine	Juhtumid lõpetatakse liiga vara ehk kliendi teenusele suunamisega	Täpsustada juhtumikorralduse protsessi seaduse tasandil	Juhtumikorralduse protsessi täielik rakendamine
	Juhtumikorralduse protsessi ei rakendata sotsiaalkaitse-organisatsioonides ühetaoliselt.		Ühtlustada juhtumikorralduse protsessi
	Valesti suunatud klient		Kliendi kontrollimine teenuste tarbimisel ning tulemuste hindamine = aja ja raha kokkuhoid

Töös ilmnunud peamised probleemid said esitatud, kuid esines ka probleeme, mida ei saa nende alla liigitada (vt tabel 8). Siinse töö autor ei saa küll lahendada sotsiaalkaitse-organisatsioonide finantsressursside puuduse probleemi, kuid saab esitada ettepanekuid selle probleemi leevendamiseks, mis sisuliselt kuulub koostöö vähesuse kui ühe peamise probleemi alla.

**Tabel 8.** Ettepanekud juhtumikorralduse arendamise tõhustamiseks lähtuvalt muudest probleemist (autori koostatud)

Probleem	Alamprobleem	Peamine ettepanek	Täiendavad ettepanekud
Sotsiaalkaitse-organisatsioonide rahapuudus	Vajalike teenuste kättesaadavuse piiratus	Arendada organisatsioonide vahelist koostööd protsesside ja kulukohtade ühtlustamiseks	Tutvuda teiste sotsiaalkaitseorganisatsioonide pakutavate teenustega, et teada, mida ühes-koos saadakse kliendile pakkuda – koostöö kliendi abistamisel
	Vajalikku teenust ei saada vajalikul ja/või õigel ajal		Vähendades suurt ajakulu valesti suunatud klientidega tegelemiseks ja lühendades seeläbi teenusele pääsemise järjekorda
Sotsiaalkaitse-organisatsioonid ei kasuta klienditagasisidet juhtumikorralduse kui meetodi arendamiseks	Sotsiaalkaitse-organisatsioonid ei küsi klienditagasisidet piisavalt või ei tööta seda efektiivsel viisil läbi	Klienditagasiside süsteemne registreerimine ja kasutamine juhtumikorralduse kui meetodi arendamiseks	Koguda klienditagasisidet süsteemselt, järjepidevalt ja läbimõeldult

Tegeledes nimetatud probleemide ja ettepanekutega, on võimalik muuta sotsiaalkaitseorganisatsioone kliendikeskseks, ning rakendades juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit terviklikumalt, on võimalik tegeleda meetodi tõhusama arendamisega. Magistritöö autor soovib koostöö ja olulise panuse eest tänada magistritöö juhendajat Kalvi Almoseni, kaasjuhendajat Gerda Mihhailovat, Sotsiaalkindlustusameti sotsiaalteenuste osakonna erihoolekande valdkonna juhti Helen Tähtveret, Tallinna vangla Pärnu kriminaalhooldusosakonna juhatajat Irja Koiksoni, Eetsi Töötukassa tööotsijate ja tööandjate teenuste osakonna teenusejuhti (töökeskne nõustamine) Marina Radikut, Eesti Töötukassa Pärnumaa osakonnajuhatajat Gerli Metsa ja kõikide uuringus osalenud organisatsioonide sotsiaalkaitsespetsialiste.

## KOKKUVÕTE

Juhtumikorraldus on Eestis üpris uus nähtus. Alates 2004. aastast on juhtumikorraldusega hakatud teadlikumalt tegelema. Kuni selle ajani lähtuti kliendile abi pakkumisel vaid olemasolevatest teenustest, mitte tegelikest vajadustest, mistõttu jäi abi tihti poolikuks. Praeguseks on töömeetodile tehtud riiklikul tasandil mitu analüüsi ning loodud sotsiaalkaitse erinevates valdkondades juhismaterjale (vt lisa 3), et klientide nõustamine ja informeeritus oleks kvaliteetne ning vajadusel saaks kasutada juhtumikorralduslikku meetodit.

Magistritöö uuringu keskmes oli inimese kompleksne abivajadus (kahe-kolme valdkonna vahel jagatud probleem, nt tervis, eluase, töötamine, sotsiaalsed suhted jne). Seda seetõttu, et juhtumikorralduse oluliseks tunnuseks on vajaduspõhiste teenuste kogumi loomine kliendile ning ressursside pidev jälgimine ja hindamine. Tähelepanu keskmes oli tööealiste isikute juhtumikorraldus. Juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamise juures on lisaks juhtumikorralduse spetsiifilistele teoreetilistele lähtekohtadele olulisel kohal teenuste ja protsesside juhtimise teooriad. Selle põhjal on valitud ka uurimismetoodika, mille põhiloogikat selgitab tabel 4 lk 25 ning täpsustab lisa 4.

Uuringu tegemisel kasutati eesmärkide saavutamiseks protsesside ja praktikate analüüsi. Selleks selgitati välja Eesti avaliku sektori sotsiaalkaitseorganisatsioonid, kelle üheks töömeetodiks võis eeldada muu hulgas juhtumikorralduse meetodi rakendamist. Magistritöö raames keskenduti sotsiaalkaitse põhivaldkondadest sotsiaalkindlustusele, kriminaalhooldustele ja tööturule. Sotsiaalkaitseorganisatsioonidest oli üksikasjalikumalt vaatluse all Sotsiaalkindlustusamet, Tallinna vangla kriminaalhooldusosakond ja Eesti Töötukassa.

Tööd alustati olemasolevate uuringute, juhendite ja käsiraamatute analüüsiga ning seejärel õiguslike ja asutusesiseste regulatsioonide analüüsiga. Edasi liiguti juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamise juurde. Selleks korraldati uuringus osalenud organisatsioonide sotsiaalkaitse spetsialistidega nii poolstruktureeritud individuaalsed intervjuud kui ka fookusgrupi intervjuud. Fookusgrupi poolstruktureeritud intervjuude ja poolstruktureeritud intervjuude korraldamise eesmärgiks sotsiaalkaitse-

spetsialistidega oli välja selgitada, kuidas uuringus osalev sotsiaalkaitseorganisatsioon rakendab juhtumikorraldust, kuivõrd kliendikeskne on sotsiaalkaitseorganisatsiooni praegune lähenemine kliendile ning kuidas seejuures arvestatakse kliendi soovide ja vajadustega.

Seejärel uuriti, kas ja kuidas arendatakse uuringus osalenud organisatsioonides juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit ning kuivõrd arvestatakse sealjuures kliendi ootuste ja vajadustega. Selleks korraldati sotsiaalkaitseorganisatsioonide valdkonna ja osakonna juhtidega poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuude küsimuste koostamisel toetuti töö teoreetilisele osale eesmärgiga selgitada välja, kuidas uuringus osalenud organisatsioonides rakendatakse ja arendatakse juhtumikorraldust kui sotsiaaltöö meetodit ning kuivõrd vastab juhtumikorralduse rakendamise praktika juhtumikorralduse teoreetilistele käsitlusele.

Töö uuring keskendus teabele organisatsioonide sees. Välised huvigrupid ja kliendid jäid konkreetse uuringu raamest välja peamiselt selle tõttu, et uuringusse kaasatud organisatsioonid ei andnud delikaatsete isikuandmete tõttu klientide kaasamiseks nõusolekut. Sotsiaalkaitseorganisatsioonide keeldumine klientide intervjuerimiseks piiras oluliselt uuringu läbiviimist, kuna puudu jäi kliendi vaatest (klienditeekond, tema vajadused, soovid ja/või ootused ning nende rahuldamine).

Lähtuvalt tehtud uuringust ja selle tulemustest saab võtta kokku peamised järeldused, mis ilmnesisid uuringu erinevates etappides: hetkeolukorra väljaselgitamine; juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamine; juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamine (vt tabel 4 lk 25). Esimesed kaks etappi olid vajalikud, et mõista hetkeseisu ning alust teenuste arendamisele. Rakendamise praktikat tundmata ei ole võimalik uurida ja teha põhjendatud ettepanekuid meetodi arendamiseks.

Juhtumikorralduse rakendamise uurimisel selgus, et praegusel ajal lähtutakse sotsiaalkaitseorganisatsioonides seest-välja-perspektiivist ehk probleemidele lähenetakse organisatsioonist lähtuvalt. Kliendi vajadusi küll üldiselt mõistetakse, kuid neid ei võeta oma töös aluseks. Kuigi sotsiaalkaitse spetsialistid hindavad oma lähenemist teenustele kliendikesksena, nähtub uuringutulemustest, et tegelikkuses jääb sellest puudu, sest klient

peab ise väga palju vaeva nägema, et tema vajadused saaksid sotsiaalkaitseorganisatsioonide pakutavate teenustega rahuldatud. Peamiselt organisatsiooni eesmärkidest ja võimalustest lähtumine tähendab, et klient ei pruugi saada temale vajalikku abi pikemas perspektiivis. Lisaks ei rakendata juhtumikorralduse kui meetodi kõiki etappe ning ei veenduta, et kliendi probleem saab lahenduse.

Arendamise uurimisel leiti aga, et juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi arendamisega ei tegeleta sotsiaalkaitseorganisatsioonides iga päev, kuid pööratakse järjest enam tähelepanu kliendikesksele teenindusele. Teenuste arendamiseks, sh meetodi paremaks rakendamiseks, ei peljata kaasata konsultatsiooni ettevõtteid ega ekspertidest välisvaatlejaid, kes annavad sõltumatut tagasisidet. Tähelepanu on hakatud pöörama sotsiaalkaitse spetsialistide koolitamisele ning töötatakse välja uuenduslikke koolitusprogramme, et tõsta juhtumikorraldusliku töömeetodi kvaliteeti. Seega toimub peamine arendustegevus personali koolitamise ja ekspertide kaasamisega. See tähendab, et pigem tegeletakse organisatsioonides tööprotsesside parendamisega, kuid otseselt juhtumikorralduse kui meetodi arendamisega teadlikult mitte.

Seega saab kokkuvõtvalt järeldada, et peamised probleemid juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamisel ning seega katsumused meetodi arendamisel on:

- kliendikeskse lähenemise vähesus või puudumine juhtumikorralduse kui meetodi rakendamisel;
- sotsiaalkaitseorganisatsioonide vahelise koostöö ehk võrgustikutöö vähesus ja vajaka jäämine;
- juhtumikorralduse protsessi mittetäielik rakendamine.

Magistritöö üheks ettepanekuks on arendada uuringus osalenud sotsiaalkaitseorganisatsioonides disainmõtlemise rakendamist, kuna lähenetakse oma töös kliendikeskselt vähesel määral või sootuks mitte. Lisaks on oluline arendada sotsiaalkaitseorganisatsioonidevahelist koostööd ehk võrgustikutööd. Kuna juhtumikorralduse protsess on täna rakendatud vaid osaliselt määral ja erinevates organisatsioonides erinevalt, siis tuleks see seadusandluses täpsemalt fikseerida, et protsess oleks erinevates sotsiaalkaitseorganisatsioonides ühetaoline.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. Andersson, T., & Liff, R. (2012). Multiprofessional cooperation and accountability pressures: Consequences of apost-new public management concept in a new publik management context. *Public Management Review*, 14(6), 835–855.  
doi:10.1080/14719037.2011.650053
2. Austin, D. M. (2002). *Human services management. Organizational leadership in social work practice*. New York, NY: Columbia University Press.
3. Berry, L. L., & Bendapudi, N. (2007). Health care: A fertile field for service research. *Journal of Service Research*, 10(2), 111–122.  
doi:10.1177/1094670507306682
4. Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86, 84–92.
5. Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by Design. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 381–383.
6. Burns, T., Fioritti, A., Holloway, F., Malm, U., & Rössler, W. (2001). Case management and assertive community treatment in Europe. *Psychiatric Services*, 52(5), 631–636.
7. Busschers, I., Boendermaker, L., & Dinkgreve, M. (2016). Validation and operationalization of intensive family case management: A Delphi study. *Child & Adolescent Social Work Journal*, 33(1), 69-78.
8. Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25, 38-57.
9. Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Lind, J. (2011). The interdependencies of intra- and inter-organisational controls and work practices—The case of domestic care of the elderly. *Management Accounting Research*, 22(4), 313-329.  
doi:10.1016/j.mar.2010.11.002
10. Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
11. Dubberly, H., Evenson, S., & Robinson, R. (2008). The analysis-synthesis bridge model. *ACM Interactions magazine*, 15, 57-61.
12. Eesti Töötukassa. (2013). Töötukassast. Loetud aadressil  
<https://www.tootukassa.ee/content/tootukassast>



13. Eesti Töötukassa. (2015a). Arengukava 2016-2019. Loetud aadressil [chrome-extension://oemmnndcbldboiebfnladdacbfmadadm/https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/arengukava\\_2016\\_2019\\_0.pdf](https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/arengukava_2016_2019_0.pdf)
14. Eesti Töötukassa. (2015b). Juhtumikorraldaja I ametijuhend. Kinnitatud Eesti Töötukassa juhatuse esimene käskkirjaga nr 41-Ü.
15. Eesti Töötukassa. (2015c). Juhtumikorraldaja II ametijuhend. Kinnitatud Eesti Töötukassa juhatuse esimene käskkirjaga nr 41-Ü.
16. Gursansky, D., Kennedy, R., & Camilleri, P. (2012). *The practice of case management. Effective strategies for positive outcomes*. Sidney: Allen & Unwin.
17. Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
18. Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
19. Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.  
doi:10.1108/09555340810886585
20. Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.  
doi:10.1108/09564231111106893
21. Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150. doi:10.1007/s11747-012-0308-3
22. Hall, J. A., Carswell, C., Walsh, E., Huber, D. L., & Jampoler, J. S. (2002). Iowa Case Management: Innovative Social Casework. *Social Work*, 47, 132–141.
23. Hatchuel, A., & Weil, B. (2009). C-K Design Theory: An Advanced Formulation. *Research in Engineering Design*, 19, 181–192.
24. Hollins, B., & Shinkins, S. (2006). *Managing Service Operations – Design and Implementation*. Great Britain: The Cromwell Press.
25. Holmlid, S., & Evenson, S. (2008). Bringing service design to service sciences, management and engineering. In B. Hefley & W. Murphy (Eds.), *Service science, management and engineering: Education for the 21st century*. pp. 341- 345. Berlin: Springer Verlag.

26. Intagliata, J. (1982). Improving the quality of community care for the chronically mentally disabled: the role of case management. *Schizophrenia Bulletin*, 8, 655–674.
27. Isikuandmete kaitse seadus. (2008). *Riigi Teataja I*, 24, 127. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/12909389?leiaKehtiv>
28. Jahnke, M. (2012). Revisiting Design as a Hermeneutic Practice: An Investigation of Paul Ricoeur's Critical Hermeneutics. *Design Issues*, 28, 30–40.
29. Justiitsministeerium. (2016). Kriminaalhoolduse standardid. Loetud aadressil [chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbfdmadadm/http://www.vangla.ee/sites/www.vangla.ee/files/elfinder/dokumendid/krh\\_standardid\\_marts\\_2016.pdf](chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbfdmadadm/http://www.vangla.ee/sites/www.vangla.ee/files/elfinder/dokumendid/krh_standardid_marts_2016.pdf)
30. Justiitsministeerium. (n.d.). Kriminaalhoolduse õiguskorraldus. Loetud aadressil <http://www.vangla.ee/et/kriminaalhooldus/kriminaalhoolduse-oiguskorraldus>
31. Imai, M. (1986). *KAIZEN - The Key to Japan's Competitive Success*. Random House: New York.
32. Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22, 121–146.
33. Kiis, K. (2006). Juhtumi lõpetamine, üleandmine ja järelhindamine. *Juhtumikorralduse käsiraamat*. Tallinn: Imagoline OÜ.
34. Kiis, K. (2006). Juhtumikorralduse mõiste, eesmärgid, põhiprintsiibid ja –rollid. *Juhtumikorralduse käsiraamat*. Tallinn: Imagoline OÜ.
35. Klaar, J.M. (2014). *Kuidas tootest rohkem kasu lõigata? Sissejuhatust teenusedisaini*. Tallinn: Eesti Disainikeskus.
36. KPMG Baltics OÜ. (2006). *Uuring „Kliendikeskne esmatasandi juhtumitöö ning juhtumikorraldus sotsiaalkaitse tervikliku koostoime tagamisel“*. Lõppraport. Sotsiaalministeerium.
37. Kriminaalhooldusseaduse, vangistusseaduse ja kohtute seaduse muutmise seadus 169 SE. (2008). *Riigi Teataja*. Loetud aadressil <https://www.riigikogu.ee/tegevus/eelnoud/eelnou/7681a481-36f6-d2bc-73d9-1eb65dc025ba>

38. Letaifa, S. B., & Reynoso, J. (2015). Toward a service ecosystem perspective at the base of the pyramid. *Journal of Service Management*, 26 (5), 684-705.
39. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy*. Boston, MA: Pearson.
40. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2013). *Avalike teenuste korraldamise roheline raamat*. Loetud aadressil [https://www.mkm.ee/sites/default/files/avalike\\_teenuste\\_korraldamise\\_roheline\\_raamat.pdf](https://www.mkm.ee/sites/default/files/avalike_teenuste_korraldamise_roheline_raamat.pdf)
41. Maruta, R. (2012). Maximizing Knowledge Work Productivity: A Time Constrained and Activity Visualized pdca Cycle. *Knowledge and Process Management*, 19(4), 203–214.
42. Meigounpoory, M. R., Rezvani, M., & Afshar, M. (2015). Identification of Service Innovation Dimensions in Service Organizations. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(7), 737-748.
43. Medar, M., Kõre, J., Rähn, A., Narusson, D., & Kiis, K. (2012). *Juhised juhtumipõhise võrgustikutöö meetodi rakendamiseks*. EV Sotsiaalministeerium ja TÜ Pärnu Kolledž.
44. Mohamed, S. (2016). Comparison of Intensive Case Management for Psychotic and Nonpsychotic Patients. *Psychological Services*, 13, 10–19.  
<http://dx.doi.org/10.1037/ser0000041>
45. Moritz, S. (2005). *Service Design. Practical Access to An Envolving Field*. London: KISD.
46. Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65–77.
47. Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) servicedominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. doi:10.1177/0275074012466935
48. Osborne, S. P., & Strokosch, K. (2013). It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the services management and publik administration perspectives. *British Journal of Management*, 24, 31–47.  
doi:10.1111/1467-8551.12010

49. Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13, 4-36.
50. Paavle, S. (2006). Juhtumi käsitlemise alused tööturusüsteemis. *Juhtumikorralduse käsiraamat*. Tallinn: Imagoline OÜ.
51. Payne, M. (2000). The politics of case management and social work. *International Journal of Social Welfare*, 9, 82-91.
52. Patricio, L., Fisk, R. P., Cunha, J. F. & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180-200.
53. Perens, A. (1998). *Teenuste marketing*. Tallinn: Külim Kirjastus.
54. Pietrzak, M., & Paliszkiewicz, J. (2015). Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle. *Management*, 10, 149-161.
55. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.  
doi:10.1002/dir.20015
56. Schilling, R. F., Schinke, S. P., & Weatherly, R. A. (1988). Service Trends in a Conservative Era: Social Workers Rediscover the Past. *Social Work*, 33, 5-9.
57. Sootak, J., & Pikamäe, P. (2001). *Kriminaaltäitevõigus*. Tallinn: AS Kirjastus Ilo.
58. Sotsiaalhoolekande seadus. (2015). *Riigi Teataja I*, 5. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/130122015005>
59. Sotsiaalkindlustusamet. (2016). Juhtumikorraldaja ametijuhend. (Peadirektori käskkiri nr 13-k). Loetud aadressil [chrome-extension://oemmndcblldboiebfnladdacbfmadadm/http://vana.sotsiaalkindlustusamet.ee/public/ska\\_yksused/SOTST/Juhtumikorraldaja\\_2016.pdf](chrome-extension://oemmndcblldboiebfnladdacbfmadadm/http://vana.sotsiaalkindlustusamet.ee/public/ska_yksused/SOTST/Juhtumikorraldaja_2016.pdf)
60. Sotsiaalkindlustusameti põhimäärus. (2008). RTL, 72, 1014. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/120012017002?leiaKehtiv>
61. Spurrell, M., Araujo, L., & Proudlove, N. (2016). Evaluating Learning Disability Case Management From a Service Delivery Network Perspective. European Association for Research on Services.
62. Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.

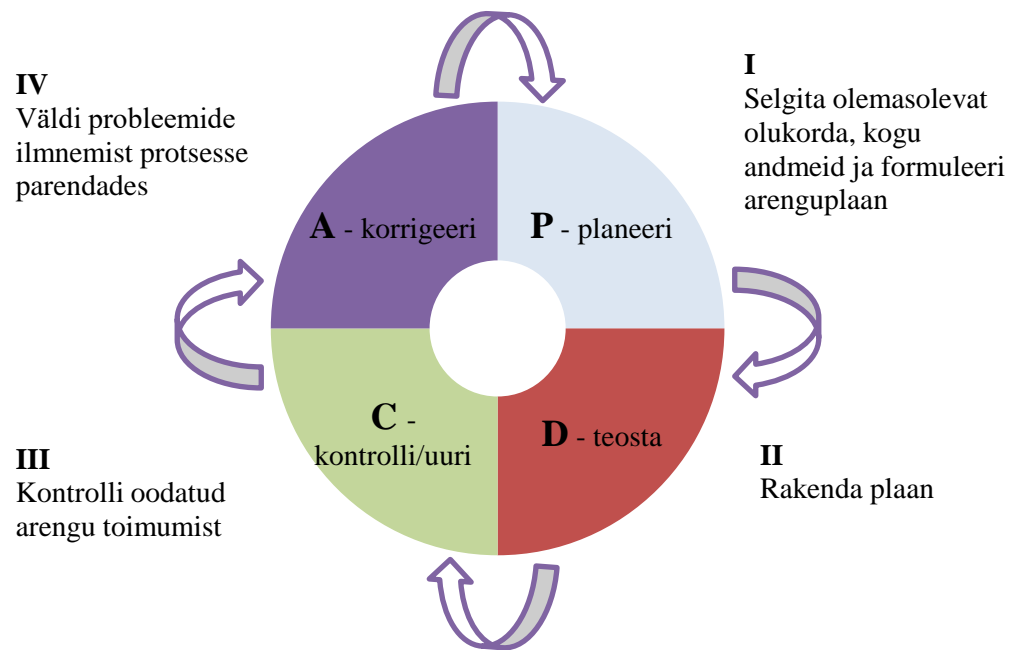
63. Tampere, H. (2006). Sissejuhatus. *Juhtumikorraalduse käsiraamat*. Tallinn: Imagoline OÜ.
64. Teixeira, J., Patricio, L., Nunes, N. J., Nobrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362-376.
65. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
66. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.  
doi:10.1007/s11747-007-0069-6
67. Verganti, R. (2008). Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 436–456.
68. Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B., & Russo, B. (2012). *Design Thinking: business innovation*. Rio de Janeiro: MJV Press.
69. Wells, R., Cilenti, D., & Issel, L. M. (2015). The political economy of a public health case management program's transition into medical homes. *Social Science & Medicine*, 145, 98-106. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.10.003>
70. Westrup, U. (2016). Service Management Perspective into Welfare Services: A Study of Two Swedish Cases. *International Journal of Public Administration*, 39, 635-645. DOI: 10.1080/01900692.2015.1028641

### Lisa 1. Juhtumikorralduse kui meetodi (sotsiaalteenuste disainis) põhjendus

Disainmõtlemise kontseptsiooniline raamistik	PDCA ring ehk pideva parendamise tsükkel (vt lisa 2)		Teenusedisaini protsess		Juhtumikorralduse protsess	
Kliendikesksus Probleemi määratlemine Visualiseerimine Eksperimenteerimine Mitmekesisus	Planeeri (P)	Hetkeolukorra selgitamine, andmete kogumine, plaani sõnastamine	Avasta	Hetkeolukorra kaardistamine, andmete kogumine	Hindamine	Kliendi vajaduste hindamine; hetkeolukorra kaardistamine, andmete kogumine
					Plaanimine	Kliendi vajadustest lähtuva teenuste kogumi ehk juhtumiplaani koostamine
	Teosta (D)	Plaani rakendamine	Määratle	Lahenduste genereerimine ja arendamine	Plaani rakendamine	Juhtumiplaani rakendamine
	Kontrolli (C)	Oodatud arengu toimumise kontrollimine	Arenda	Idee arendamine, visualiseerimine ja testimine	Monitooring	Juhtumiplaani töötamise jälgimine ja hindamine
	Korrigeeri (A)	Protsesside parendamine probleemide vältimiseks või metoodilise standardi kasutuselevõtt tagamaks pidevat arengut	Teosta	Protsesside muutmine ja uue või parendatud teenuse loomine	Tulemuste hindamine	Juhtumiplaani tulemuslikkuse hindamine (ja juhtumi lõpetamine)

Allikad: autori koostatud; Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016; Imai, 1986; Maruta, 2012; Kiis, 2006; Maruta, 2012; Patricio *et al.*, 2011; Payne, 2000; Pietrzak & Paliszkiewicz, 2015; Stickdorn & Schneider, 2011.

## Lisa 2. Demingi ring ehk PDCA-ring ehk pideva parendamise tsükkel



Allikas: autori süntees Imai, 1986; Maruta, 2012; Pietrzak & Paliszkievicz, 2015 põhjal.

### Lisa 3. Dokumendianalüüsi valim

Õiguslikud ja asutusesised regulatsioonid	
1.	Sotsiaalhoolekande seadus. RT I, 21.12.2016, 21
2.	Juhtumiplaanis sisalduvate andmete loetelu. RT I, 11.02.2016, 20
3.	Sotsiaalhoolekande seadus 98 SE
4.	Sotsiaalseadustiku sotsiaalhoolekande eriosa seaduse eelnõu seletuskiri
5.	Sotsiaalkindlustusameti põhimäärus. RTL 2008, 72, 1014
6.	Juhtumikorraldaja ametijuhend. (2016). Sotsiaalkindlustusamet.
7.	Tööturuteenuste ja -toetuste seadus. RT I 2005, 54, 430
8.	Töövõimetoetuse seadus. RT I, 13.12.2014, 1
9.	Töövõime hindamise taotlusele kantavate andmete loetelu, töövõime hindamise tingimused ja töövõimet välistavate seisundite loetelu. RT I, 08.09.2015, 4
10.	Tööhõiveprogramm 2016–2017. RT I, 22.09.2015, 2
11.	Eesti Töötukassa põhikiri. RT I 2001, 99, 641
12.	Eesti Töötukassa arengukava 2016-2019
13.	Juhtumikorraldaja I ametijuhend. (2016). Eesti Töötukassa.
14.	Juhtumikorraldaja II ametijuhend. (2016). Eesti Töötukassa.
15.	Kriminaalhoolduse standardid. Kriminaalhoolduse õiguskorraldus. Kriminaalhooldus. Vanglad. 2016. Jõhvi. Justiitsministeerium
16.	Kriminaalhooldusseaduse, vangistuseseaduse ja kohtute seaduse muutmise seadus 169 SE.
17.	Justiitsministeeriumi arengukava 2016 – 2020
18.	Isikuandmete kaitse seadus. RT I 2007, 24, 127
Sotsiaalkaitsevaldkonna uuringud, juhendid ja käsiraamatud	
1.	M. Medar. (2004). Ida-Virumaa ja Pärnumaa elanike toimetulek: sotsiaalteenuste vajadus, kasutamine ja korraldus. TPÜ Kirjastus. Tallinn.
2.	Juhtumikorralduse käsiraamat. (2006). Sotsiaalministeerium, TÜ Pärnu kolledž. Kirjastus Imagoline OÜ.
3.	Lapse ja perekonna hindamise juhend. (2009). Sotsiaalministeerium. Tartu.
4.	Lõppraport. Uuring „Kliendikeskne esmatasandi juhtumitöö ning juhtumikorraldus sotsiaalkaitse tervikliku koostoime tagamisel“. (2011). Sotsiaalministeerium, KPMG Baltics OÜ
5.	Juhtumipõhise võrgustikutöö meetodi rakendamise juhis. (2012). Sotsiaalministeerium, TÜ Pärnu kolledž
6.	Juhtumikorralduse juhis. (2012). Sotsiaalministeerium, TÜ Pärnu kolledž
7.	Juhtumikorralduse juhis. (2012, täiendatud 2016). Sotsiaalministeerium, Tartu Ülikool.
8.	Uuring „Lapse heaolu hindamine“ kokkuvõte. (2013). MTÜ Lastekaitse Liit. Tallinn.
9.	Sotsiaalteenuste kvaliteedi analüüs ja ettepanekud tervikliku kvaliteedisüsteemi tagamise juurutamiseks: analüüsi lõpparuanne (2013). Astangu Kutserehabilitatsiooni Keskus.
10.	Juhtumipõhine võrgustikutöö juhis. (2014). TLÜ Sotsiaaltöö Instituut. Tallinn.
11.	E. Luuk, J. Järve, M. Kaska. (2014). Kuriteoennetus ja jätkutugi kohaliku omavalitsuse tasandil. Justiitsministeerium, Eesti Rakendusuuringu Keskus CentAR.
12.	D. Wenke. (2015). Piiriülene lastekaitse: Praktiline juhend juhtumikorraldajatele ja juhtumi haldajatele sotsiaal-, haridus-, õiguskaitse- või tervisevaldkonnas. Läänemeremaade Nõukogu sekretariaat. Stockholm, Rootsi. Trükikoda KOPA

Allikas: autori koostatud.



#### Lisa 4. Magistritöö uurimismeetodid

Uurimismeetod	Aeg	Valim	Väljund
Sotsiaalkaitse-organisatsioonide kaardistamine	Jaauar 2017	Ministeeriumite ja kohalike omavalitsuste koduleheküljed, millelt edasi konkreetsete organisatsioonide kodulehed	Millised avaliku sektori organisatsioonid ja nende spetsialistid <b>tegelevad</b> juhtumikorraldusega?
Dokumendianalüüs (õiguslike ja asutuse-siseste regulatsioonide analüüs)	Jaauar kuni veebruar 2017	2017. a jaauari kuu seisuga kehtivad sotsiaalkaitsevaldkonda reguleerivad seadused, rakendusaktid ja juhismaterjalid ning huvigruppide juhtumikorraldust puudutavad töödokumendid (põhimäärused, ametijuhendid, töökorrad jt)	Kas sotsiaalkaitse eri valdkonnad on piisavalt <b>reguleeritud</b> , et tagada juhtumikorraldusliku meetodi kvaliteetne kasutamine?
Fookusgrupi intervjuud sotsiaalkaitse-spetsialistidega	Veebruar kuni märts 2017	Sotsiaalkindlustusameti sotsiaalteenuste osakonna erihoolekande talitus: - juhtumikorraldaja (2) Eesti Töötukassa Pärnumaa osakond: - juhtumikorraldaja (9) Eesti Töötukassa teenuste osakond, keskkontor: - teenusejuht (1) Tallinna vangla Pärnu kriminaalhooldusosakond: - osakonnajuhataja (1)	Kuidas uuringus osalevad organisatsioonid juhtumikorraldust <b>rakendavad</b> ? Kuivõrd kliendikeskne on tänane lähenemine? Kuivõrd arvestatakse seejuures kliendi soovide ja vajadustega?
Poolstruktureeritud intervjuud sotsiaalkaitse-spetsialistidega			

#### Lisa 4. järg

Uurimismeetod	Aeg	Valim	Väljund
Pool- struktureeritud intervjuud sotsiaalkaitse- organisatsioonid e valdkonna juhtidega	Veebruar kuni märts 2017	Sotsiaalkindlustusameti sotsiaalteenuste osakonna erihoolekande talitus: - erihoolekande valdkonna juht (1) Eesti Töötukassa Pärnumaa osakond: - osakonnajuhataja (1) Eesti Töötukassa teenuste osakond, keskkontor: - teenusejuht (1) Tallinna vangla Pärnu kriminaal-hooldusosakond: - osakonnajuhataja (1)	Kuidas uuringus osalevad organisatsioonid juhtumitöö meetodit <b>arendavad?</b> Kuivõrd arvestatakse seejuures kliendi soovide ja vajadustega?

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 5. Sotsiaalkaitse spetsialistide fookusgrupi intervjuu küsimused

Peamine teema, mida uuritakse: kuidas organisatsioonis **rakendatakse** juhtumikorraldust kui meetodit?

Küsimus	Teoreetiline alus
Kirjeldage oma tööprotsessi (võimalikult detailselt!) -Kuidas klient jõuab teenusele? -Kellega kohtub? Millal kohtub? -Mis kohustused tekivad? -Kuidas klienti suunatakse teenuse vältel?	Patricio <i>et al.</i> , 2011; Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2012.
Kuidas toimub teenuse ühisloome?	Edvardsson & Witell, 2012; Grönroos, 2008; Grönroos & Ravald, 2011; Grönroos & Voima, 2013; Vargo & Lusch, 2008, Westrup, 2016.
Kas Teie organisatsioonis on teenuste pakumiseks loodud võrgustik (st koostööpartnerid)? Kui jah, siis nimetada mõni olulisem koostööpartner. Kirjeldage, milles seisneb koostöö sisu?	Vargo & Lusch, 2008.
Kuivõrd lähtute meetodi rakendamisel pideva parendamise tsüklist	Imai, 1986; Kiis, 2006; Maruta, 2012; Payne, 2000; Pietrzak & Paliszkiewicz, 2015; Westrup, 2016.

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 6. Sotsiaalkaitespetsialistide poolstruktureeritud intervjuu küsimused

Peamine teema, mida uuritakse: kuidas organisatsioonis **rakendatakse** juhtumikorraldust kui meetodit?

Küsimus	Teoreetiline alus
Kas juhtumikorralduse, kui sotsiaaltöö meetodi rakendamisel keskendute enam oma töös: a) probleemi määratlemisele või b) probleemi lahendusele?	Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016.
Hinnake viiepalliskaalal järgmiste juhtumikorralduse eesmärkide olulist oma töös oma eesmärkidenä (1=ei ole oluline; 5=väga oluline): a) suurendada teenuste järjepidevust; b) tagada juurdepääs põhjalikele, koordineeritud ja pidevatele teenustele; c) suurendada teenuste kättesaadavust ületamaks administratiivseid takistusi; d) suurendada ja koondada juhtumikorraldaja vastutust; e) suurendada süsteemi tõhusust, et kliendid saaksid õigeaegselt sobilikke ja vajalikke teenuseid.	Intagliata, 1982.
Hinnake järgmist kaheksat juhtumikorralduse põhifunktsiooni oma töös viiepalliskaalal (1=ei ole oluline; 5=väga oluline) ning seejärel kirjeldage, kas ja kuidas see funktsioon Teie töös aset leiab: a) kliendi identifitseerimine ja teavitust; b) kliendi individuaalne hindamine ja diagnoos; c) kliendile teenuste plaani koostamine ja allikate selgitamine; d) klientide vajaduste ja vajatud teenuste sidumine; e) kliendile teenuste pakkumine ja koordineerimine; f) kliendile teenuste pakkumise monitoorimine; g) kliendi huvide kaitsmine; h) tulemuste hindamine.	Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002; Weil ja Karls, 1985.
Kuidas tunnete, milline või millised rollid on Teile juhtumikorraldajana kõige enam omasem/omasemad? Järjesta olulisemast: hindaja, planeerija, korraldaja, toetaja	Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002.

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 6. järg

Küsimus	Teoreetiline alus
Kuivõrd lähtute juhtumikorralduse, kui sotsiaaltöö meetodi rakendamisel juhtumikorralduse protsessi kolmest olulisemast tunnusest? Järjestage olulisemast: a) vajaduspõhisus, b) võimalikest valikutest kliendi vajadustele vastava ühtse teenuse kogumi loomine, c) pidev monitoorimine ja tulemuste hindamine.	Payne, 2000.
Hinnakse viiepalliskaalal kuivõrd tegelete oma töös probleemidega lähtuvalt kliendist? (1=üldse mitte; 5=väga palju)	Andersson & Liff, 2012; Carlsson-Wall, Kraus, & Lind, 2011; Grönroos, 2008; Normann & Ramirez, 1993; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004; Westrup, 2016.
Hinnakse viiepalliskaalal kuivõrd tegelete oma töös probleemidega lähtuvalt oma organisatsioonist? (1=üldse mitte; 5=väga palju)	
Kas vaatate teenust pigem läbi kliendi silmade või lähtuvalt organisatsiooni võimalustest?	
Kes Teie hinnangul vastutab teenuse eest? Kas kogu personal, juhtumikorraldaja, juhtkond, kõik kliendiga kokku puutuvad isikud organisatsioonis? Põhjenda lühidalt.	Grönroos, 2008; Grönroos & Raval, 2011; Grönroos & Voima, 2013; Lovelock & Wirtz, 2011; Vargo & Lusch, 2004; Westrup, 2016.
Hinnake järgmise väite olulisust enda jaoks viiepalliskaalal (1=ei ole oluline; 5=väga oluline): kliendist saab oluline ressurss kõrge teenuse kvaliteedi loomisel ning fookus peab seejuures olema asetatud kliendile, tema oskuste arendamisele ja teenuse tarbimise protsessi lihtsustamisele.	Edvardsson & Witell, 2012.
Milline kolmest väitest iseloomustab Teid ja Teie lähenemist kõige enam? a) Mina loon kliendile väärtust ehk klient saab kvaliteetset teenust tarbida vaid juhul kui ma pakun talle teenust. b) Klient loob väärtust ehk klient saab kvaliteetset teenust kui ta ise panustab. c) Väärtuse loomine on ühisloome, milles me oma organisatsioonis loome kõik eeldused teenuse tarbimiseks ja aitame klienti teenuse vältel ning klient panustab ja kasutab neid eeldusi, et vormida endale hea kogemus.	Edvardsson & Witell, 2012; Grönroos, 2008; Grönroos & Raval, 2011; Grönroos & Voima, 2013; Vargo & Lusch, 2008, Westrup, 2016.

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 7. Sotsiaalkaitseorganisatsiooni juhtide intervjuu küsimused

Peamine teema, mida uuritakse: kuidas organisatsioonis **arendatakse** juhtumikorraldust kui meetodit?

Küsimus	Teoreetiline alus
Hinnake viiepalliskaalal, kuivõrd kliendikeskseks Te oma organisatsiooni peate? (1=üldse mitte; 5=täielikult) Põhjendage vastust.	Brown, 2008; Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016; Grönroos, 2006; Patricio <i>et al.</i> , 2011, lk 183; Stickdorn & Schneider, 2011; Teixeira, 2012, lk 363; Vianna, Vianna, Adler, Lucena & Russo, 2012.
Kui peate oma organisatsiooni kliendikeskseks, siis kuidas te selgitate välja kliendi vajadused ja soovid?	
Kirjeldage lühidalt, milline on olnud viimase viie aasta juhtumikorralduse, kui sotsiaaltöö meetodi areng Teie organisatsioonis?	Austin, 2002; Burns, Fioritti, Holloway, Malm & Rössler, 2001; Busschers, Boendermaker, & Dinkgreve, 2016; Grönroos, 2008; Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002; Lovelock & Wirtz, 2011; Normann & Ramirez, 1993; Payne, 2000; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004; Westrup, 2016.
Mida teeb Teie organisatsioon selleks, et meetodit arendada?	
Kuidas saate aidata/aitate kaasa meetodi arendamisele organisatsioonis?	
Kuivõrd lähtute meetodi arendamisel pideva parendamise tsüklist? Palun kirjelda.	Imai, 1986; Kiis, 2006; Maruta, 2012; Payne, 2000; Pietrzak & Paliszkiewicz, 2015; Westrup, 2016.
Hinnake viiepalliskaalal, kuivõrd oluline roll on klienditagasisidel arendamise juures? (1=puudub; 5=väga suur)	Austin, 2002; Burns, Fioritti, Holloway, Malm, & Rössler, 2001; Busschers, Boendermaker, & Dinkgreve, 2016; Grönroos, 2008; Grönroos & Raval, 2011; Grönroos & Voima, 2013; Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002; Lovelock & Wirtz, 2011; Normann & Ramirez, 1993; Payne, 2000; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004; Westrup, 2016.
Hinnake viiepalliskaalal, kuivõrd oluline roll on koostööl (personal + kliendid + muud osapooled) teenuse arendamise juures? (1=puudub; 5=väga suur)	
Hinnake viiepalliskaalal, kuivõrd kaasatakse arendusprotsessi erinevaid visualiseerimise vahendeid (prototüübid vms)? (1=üldse mitte; 5=väga palju)	Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016; Holmlid & Evenson, 2008; Patricio <i>et al.</i> , 2011; Stickdorn & Schneider, 2011.
Kuidas teete kindlaks teenuse erinevad kitsaskohad/puudused?	
Hinnake viiepalliskaalal, kuivõrd oluline roll on teenuse puudustel/kitsaskohtadel arendamise juures? (1=ei ole oluline; 5=väga oluline)	

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 7. järg

Küsimus	Teoreetiline alus
Milline on Teie nägemus ideaalsest teenusest?	Austin, 2002; Burns, Fioritti, Holloway, Malm, & Rössler, 2001; Busschers, Boendermaker, & Dinkgreve, 2016; Grönroos, 2008; Hall, Carswell, Walsh, Huber, & Jampoler, 2002; Lovelock & Wirtz, 2011; Normann & Ramirez, 1993; Payne, 2000; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004; Westrup, 2016.
Hinnake järgmise väite olulisust enda jaoks viiepalliskaalal: Kliendist saab oluline ressursss kõrge teenuse kvaliteedi loomisel ning fookus peab seejuures olema asetatud kliendile, tema oskuste arendamisele ja teenuse tarbimise protsessi lihtsustamisele. (1=ei ole oluline; 5=väga oluline)	Edvardsson & Witell, 2012.
Milline neist kolmest väitest iseloomustab Teie lähtekohta teenuste arendamisel kõige enam? 1. Mina loon kliendile väärtust ehk klient saab kvaliteetset teenust tarbida vaid juhul kui ma pakun talle teenust 2. Klient loob väärtust ehk klient saab kvaliteetset teenust kui ta ise panustab. 3. Väärtuse loomine on ühisloome, milles me oma organisatsioonis loome kõik eeldused teenuse tarbimiseks ja aitame klienti teenuse vältel ning klient panustab ja kasutab neid eeldusi, et vormida endale hea kogemus.	Edvardsson & Witell, 2012; Grönroos, 2008; Grönroos & Ravald, 2011; Grönroos & Voima, 2013; Vargo & Lusch, 2008, Westrup, 2016.
Kas ja kuidas selgitate välja, mida kliendil on vaja, et ta saaks kvaliteetset teenust?	Grönroos, 2008; Grönroos & Ravald, 2011; Grönroos & Voima, 2013; Lovelock & Wirtz, 2011; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2008; Westrup, 2016.
Kuidas selgitate välja, kuidas toimub klientide väärtuse loomine ehk kuidas klient kaasloob väärtust?	
Hinnake viiepalliskaalal, kuivõrd uuritakse teenuse arendamise eel, kuidas suudab klient abi vastu võtta? (1=ei uuritagi; 5=väga põhjalikult) Kui pigem uuritakse, siis kuidas seda tehakse?	Westrup, 2016

Allikas: autori koostatud

## **SUMMARY**

### **DEVELOPMENT OF CASE MANAGEMENT AS A SOCIAL WORK METHOD IN THE ESTONIAN PUBLIC SECTOR**

Ilona Kandelin

Case management is a relatively new concept in the Estonian social work and labour market system. It has received more attention since 2004. However, practitioners are familiar with case management as a social work method. The majority of social workers, employment mediation consultants, probation supervisors, etc. practice case-based reasoning in their everyday work without actually defining it as case management. Today, case management lacks a central perspective in service provision. The absence of horizontal cooperation in public service provision is evidenced by the fact that related parties are often not involved even from the same area of government, not to mention representatives of other relevant areas. Due to the absence of cooperation, different areas compile various registries with a similar content or based on similar data for the same purpose. Process-based management is also insufficient. A service is often not viewed as a continuous chain which has two ends – one is the perspective of an institution and the other of a consumer.

The objective of this Master's thesis is to make suggestions for a more customer-oriented implementation and development of case management as a social work method in social protection organisations of the Estonian public sector. Based on this, the following research questions were formulated: How is case management as a social work method implemented and developed in the Estonian public sector today? How could it be done more efficiently?

The survey conducted within the framework of this thesis focused on people's complex needs (a problem divided between two or three areas, e.g. health, housing, work, social relationships, etc.). The reason for this lies in the provision of a need-based set of services for the customer and continuous monitoring and assessment of resources, which are important in case management. The thesis took a closer look at case management among



working-age people. In addition to specific theoretical standpoints in case management, management theories concerning services and processes are significant in the development of case management as a social work method.

Processes and practices were analysed for achieving the objectives of the survey. Social protection organisations in the Estonian public sector, which presumably apply case management as a work method, were first determined. The following social protection organisations were selected for analysis in the thesis: the Estonian National Social Insurance Board, Probation Supervision Department of Tallinn Prison and Estonian Unemployment Insurance Fund.

The thesis started out with an analysis of previously conducted surveys, available guidelines and handbooks, followed by an analysis of legal and internal regulations. Then, implementation of case management as a social work method was explored. Semi-structured individual interviews with social protection specialists from the organisations that participated in the study as well as focus group interviews were held. The purpose of carrying out the interviews was to see how these social protection organisations implement case management, how customer-oriented the organisations are and to which extent they take into account customers' wishes and needs.

It was thereafter examined if and how case management as a social work method is developed in focus organisations and to which degree customers' expectations and needs are considered in the process. For this purpose, semi-structure interviews were conducted with heads of departments/areas of social protection organisations. The preparation of questions for the interviews was based on the theoretical part of the thesis in order to determine how case management as a social work method is implemented and developed in focus organisations and to which extent the implementation practice of case management corresponds to the theoretical approaches to case management.

Research into the implementation of case management revealed that social protection organisations are currently using the inside-out strategy and proceeding from the organisational perspective, meaning that problems are faced internally, relying on the organisation itself. Although customers' needs are generally understood, these are not of

central importance in the work of the organisations. However, social protection specialists see themselves as having a customer-oriented approach to services, but the results of the survey indicate that in reality, they are lacking in customer orientation and customers have to go through a lot of trouble to have their needs met by the services offered by social protection organisations. When the focus is on the aims and possibilities of an organisation, customers may not get the help they need in the long term. Moreover, the organisations fail to apply all the stages of case management as a method or ensure that customers' problems are solved.

Concerning development, it was found that although developing case management as a social work method is not dealt with on an everyday basis, social protection organisations that participated in the survey are increasingly focusing on a more customer-oriented service process. The organisations are no longer afraid to involve consulting companies or external experts to develop their services and give independent feedback on improving the implementation of the method. They have started offering training courses for social protection specialists and developing modern training programmes to raise the quality of the case management work method. Therefore, development is mostly achieved by training personnel and involving experts, which refers to the fact that the organisations prefer focusing on improving their work processes rather than consciously developing case management as a work method.

Thus, it may be concluded that the main issues involved in the implementation of case management as a social work method and challenges with the development of the method are related to the following:

- lack or absence of customer orientation in the development of case management as a method;
- lack of cooperation between social protection organisations, that is networking;
- incomplete implementation of the case management process.

One of the primary suggestions presented in this thesis is to specify legislation to define the case management process more clearly at the legal level. This would allow social protection organisations to implement a uniform case management process and, in turn, foster cooperation between the organisations, because the fundamentals of the work and

the process are similar. Also, this will help solve the problem with incomplete implementation of the case management process and untimely completion of service provision. Specification of legislation will essentially alleviate several problems with the implementation of case management and therefore enhance the development of case management as a social work method.

Insufficiency in the customer-oriented approach was one of the most significant focus points of this Master's thesis. Customer orientation is the foundation of design thinking and services that proceed from customers' needs. Case management as a social work method cannot be efficiently implemented or developed if customers' needs are not put first and if the outside-in strategy is not applied. The author of the thesis makes suggestions for solving or alleviating the problem of insufficiency in customer orientation.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Ilona kandelin

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**JUHTUMIKORRALDUSE KUI SOTSIAALTÖÖ MEETODI RAKENDAMINE JA  
ARENDAMINE EESTI AVALIKUS SEKTORIS,**

mille juhendaja on Kalvi Almosen ja kaasjuhendajaks Gerda Mihhailova,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse  
tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja  
lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **15.05.2017**